

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Strategické plánování rozvoje v podmínkách obcí

Strategic Planning of Development in Terms of the Municipalities

Student:

Bc. Soňa Szotkowská

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Soňa Szotkowská**
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa
Téma: **Strategické plánování rozvoje v podmínkách obcí**
Strategic Planning of Development in Terms of the Municipalities

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metody strategického plánování ve veřejné správě
3. Strategické plány v podmínkách obcí
4. Zhodnocení strategického plánování ve vybraných obcích
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DENHARDT, R. B., J. V. DENHARDT and T. A. BLANC. *Public Administration*. 7th ed. International Edition: Wadsworth, 2014. 464 p. ISBN 978-1285434018.
KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přeložil Marek ŠUSTA. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
PRŮCHA, Petr. *Místní správa*. Brno: Muni Press, 2011. 276 s. ISBN 978-80-210-5590-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

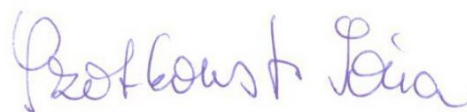
doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2 byly převzaty.“

V Ostravě dne 25. 4. 2015



.....
Bc. Soňa Szotkowská

OBSAH

1	Úvod	5
2	Metody strategického plánování ve veřejné správě	7
2.1	Výchozí terminologie strategického plánování	7
2.2	Strategické plánování ve veřejné správě	9
2.2.1	Funkce strategického plánování ve veřejné správě	9
2.2.2	Proces strategického plánování	10
2.2.3	Strategické plánování na jednotlivých úrovních veřejné správy	11
2.2.4	Počátky a vývoj metody strategického plánování	12
2.2.5	Přístupy ke strategickému plánování	13
2.3	Metody strategického plánování ve veřejné správě	14
2.3.1	Metoda Balanced Scorecard (BSC)	14
2.3.2	MBO – Management by Objectives	18
2.3.3	Místní Agenda 21 (MA21)	20
3	Strategické plány v podmínkách obcí	22
3.1	Obec – základní územní samosprávný celek	22
3.1.1	Základní charakteristika	22
3.1.2	Působnost obcí	22
3.1.3	Orgány obce	25
3.2	Rozvoj obce a nástroje rozvoje	26
3.2.1	Nástroje místního rozvoje	26
3.2.2	Strategie území a územní plán	27
3.3	Strategický plán obce	28
3.3.1	Vymezení strategického plánu	28
3.3.2	Přístupy ke tvorbě strategického plánu	29
3.3.3	Legislativní úprava a vazba na další dokumenty	29
3.3.4	Aktéři rozvoje na obecní úrovni a proces schvalování	31
3.3.5	Obecké charakteristiky a kritéria plánu	32
3.3.6	Obsahový rámec strategického plánování obcí	33
3.3.7	Postupové kroky procesu strategického plánování	34
4	Zhodnocení strategického plánování ve vybraných obcích	38
4.1	Metodika	38

4.2	Formální a věcná stránka strategických plánů	40
4.2.1	Hodnocení formální stránky	40
4.2.2	Hodnocení věcné stránky.....	46
4.2.3	Zhodnocení formální i věcné stránky	51
4.3	Využití metod strategického plánování.....	52
4.4	SWOT analýza.....	56
5	Závěr	57
	Seznam použité literatury	59
	Seznam zkratk.....	64
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

Mezi často diskutované a používané metody patří v současné době zavádění metod strategického řízení, popř. strategického plánování. Strategické řízení jako jeden z nástrojů regionálního rozvoje je využíváno v řadě obcí, měst, krajů i státu. Jeho rozšíření je spojováno především se zvyšováním profesionality řízení ve veřejné správě s cílem posilování efektivity dopadů rozvojových aktivit na lokální, regionální i národní úrovni.

Základním cílem strategického plánování ve veřejné správě (jakožto součásti strategického řízení) je dosažení společenského konsensu o rozvojových aktivitách státu, kraje či obce, a to na základě vzájemného dialogu mezi veřejnou správou, soukromým sektorem, sociálními partnery a dalšími zainteresovanými subjekty. Primárními výstupy strategického plánování jsou strategické dokumenty, které obsahují základní orientaci rozvoje území a strategii rozvoje v jednotlivých oblastech včetně konkrétních postupů. A právě strategické plány budou **předmětem** hodnocení v rámci analytické části této diplomové práce.

Cílem diplomové práce je zhodnocení postupů a výsledků strategického plánování v podmínkách vybraných obcí dle stanovených kritérií a vymezení stavu a podmínek uplatňování vybraných metod strategického plánování.

K dosažení cíle bude ověřována hypotéza: *„Alespoň 60 % zkoumaných strategických plánů podrobených analýze plně vyhovuje stanoveným věcným a formálním parametrům.“*

Při vypracování diplomové práce byla k dosažení stanovených cílů použita metoda deskriptivní analýzy a syntézy, která byla uplatněna především v teoretické části diplomové práce. Deskriptivní analýza stavěla na rešerši odborné literatury, na kterou je v průběhu práce odkazováno. Hodnocení strategických plánů vybraných obcí se bude opírat o komparativní analýzu, která vyústí v komplexní SWOT analýzu. Ta mimo zhodnocení silných a slabých stránek strategických plánů navrhne příležitosti pro jejich vylepšení a upozorní na možné hrozby.

Diplomová práce je strukturována do pěti kapitol. První kapitolou je úvod, ve které je definováno téma práce, jsou zde stanoveny cíle, hypotéza a metody použité k jejich dosažení.

Druhá kapitola s názvem „Metody strategického plánování ve veřejné správě“ tvoří jakýsi teoretický základ pro problematiku strategického plánování v podmínkách veřejné správy. První část této kapitoly je věnována obecně strategickému plánování, jeho vývojovým trendům,

funkcím a procesu strategického plánování. Druhá část je zaměřena na metody strategického plánování – a to konkrétně na metodu Balanced Scorecard, metodu MBO (Management by Objectives) a Místní Agendu 21.

Třetí kapitola se věnuje strategickým plánům obcí. Mimo vymezení obcí jako základního územního celku a obcí s rozšířenou působností (jejichž plány jsou předmětem hodnocení) se zaměřuje na rozvojové možnosti obcí, nástroje rozvoje a vztah mezi územním plánem a strategií. V další části je vymezen strategický plán obce, metody jeho vypracování, legislativní východiska a postupové kroky k jeho vytvoření, jež mohou být také metodickým východiskem.

Ve čtvrté kapitole jsou hodnoceny strategické plány vybraných obcí s rozšířenou působností. Způsob hodnocení je popsán v úvodu této kapitoly – metodice. Hodnocení je podpořeno dotazníkovým šetřením, jehož výsledky jsou interpretovány v dalších částech této kapitoly. Hodnocení staví na třech základních pilířích – a to na hodnocení formální stránky plánů, jejich věcného (obsahového) naplnění a zhodnocení využívání metod strategického plánování. Hodnocení pak ústí v komplexní SWOT analýzu.

Poslední, pátou kapitolou je závěr, který shrnuje zjištěné poznatky, prokazuje splnění cíle diplomové práce a potvrzuje (či vyvrací) stanovenou hypotézu. Obsah diplomové práce doplňuje šest funkčních příloh.

Při zpracování diplomové práce byly použity současné a relevantní odborné teoretické zdroje související s danou problematikou. Podrobný přehled jednotlivých zdrojů je uveden v seznamu použité literatury v závěru této diplomové práce.

2 METODY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Metody strategického plánování umožňují vytvářet a harmonizovat strategické plány v podmínkách organizací, obcí, krajů i státu. Využívají se v rámci strategického řízení, které zabezpečuje top management dané instituce. K významným metodám strategického plánování patří metoda Balanced Scorecard, Management by Objectives, či Místní Agenda 21.

2.1 Výchozí terminologie strategického plánování

Pojem strategie vysvětluje řada autorů, dle Kerlinové (2014) jeho původ nalezneme v řeckém slově „strategia“ (všeobecná, celková moc, vláda), které bylo odvozeno ze slov „stratos“ (armáda, vojsko) a „agein“ (vést, řídit). Poprvé se setkáváme se strategií ve vojenství, neboť původně toto slovo označovalo „umění vést válku“ a „válečné umění“. Postupem času našla strategie uplatnění i v dalších oborech lidské činnosti a zdomácněla zejména v oblasti řízení (Lednický, 2003). Ve spojení s chováním organizace se strategie objevila až v roce 1962 v díle A.D. Chandlera „*Strategy and Structure*“. Postupem času vzniklo mnoho i velmi rozdílných definic strategie.¹

Obecně lze strategii dle Konečného a Gregušové (2012) vystihnout jako způsob chování e v delším časovém úseku, jako základ myšlení do budoucna. Jak uvádí Cimbalníková (2012) strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou bude dosaženo strategických cílů. Jedná se o tvorbu postupů, metod, nástrojů a opatření, jejichž prostřednictvím jsou záměry organizace realizovány.

Mezi významné autory strategie patří H. Mintzberg, který ji vymezil větším množstvím definic (In Bovaird 2009, s. 63). On sám ji chápe jako tzv. „5P“, konkrétně jako:

- „*plan*“ (plán) – vědomě zamýšlený postup, vodítko k řešení situací;
- „*pattern*“ (vzorec, model) – model situací a chování organizace, které se mohou objevit;
- „*position*“ (umístování) – umístění organizace v externím prostředí;
- „*perspektive*“ (perspektiva) – působení organizace zevnitř, způsob vnímání světa;
- „*ploy*“ (manévr) – zamýšlené chování, jak přelstít konkurenci.

¹ První definice strategie byly zaměřeny na výrokově tržní problematiku, později dochází o rozšíření pojetí strategie o prvky konkurenčního boje.

Strategie a její tvorba je součástí širšího pojmu – strategického managementu (řízení). **Strategický management** si lze představit jako určitý model, jehož podstatným rysem je zvolení si příslušné strategie. Kromě toho zahrnuje i další kroky – a to strategickou analýzu, předcházející zvolení strategie, následuje implementace a realizace a v ideálním případě dochází ke zpětné vazbě, tedy ke stálým průběžným kontrolám a hodnocení změn podmínek i naplňování zvolené strategie (Kerlinová, 2014). Dle Bovairda (2009) se strategické řízení vyznačuje specifickým rozhodováním, které je zpravidla komplikovanější. To obvykle představuje správný výběr, respektive rozhodnutí, které věci dělat a které nikoli, a stanovení priorit či prioritních činností. Ve veřejném sektoru je význam rozhodnutí umocněn dosažením konsensu všech zúčastněných stran.

Plánování, jako součást managementu, by nemělo být využíváno pouze v reakci na krizi, ale mělo by být stálou součástí probíhajících procesů organizace. Šilhánková charakterizuje **strategické plánování** jako nástroj sloužící k rozvoji jakékoliv organizace, který se prostřednictvím analýz a konkrétních kroků snaží systematicky propracovat ke změnám k lepšímu. V tomto směru hovoříme o strategickém plánování obecně jako o nástroji pro rozvoj organizace, specifickým oborem je potom jeho využití ve veřejném sektoru (In Půček a Šilhánková, 2014).

Dle Denhardt a Denhardt (2014) strategické plánování pomáhá organizaci sladit cíle a schopnosti v návaznosti na požadavky prostředí tak, aby jejich prostřednictvím mohl být vypracován plán opatření vedoucí k dosažení cílů organizace (In Denhardt, Denhardt and Blanc, 2014).

V současné době by se v této teoretické rovině neměl zaměřovat pojem strategický management se strategickým plánováním, jelikož právě strategické plánování, jako jedna z fází strategických aktivit, předcházelo strategickému managementu. Strategické plánování se mnohem více blíží samotné strategii, na které staví. Určitý rozdíl mezi těmito pojmy lze vidět i v pojmání cíle. Zatímco cílem strategického plánování je vytvoření strategického plánu (či strategie), cílem strategického managementu je pomocí strategie změnit nějakou situaci k lepšímu.² V rámci managementu je možné tak strategii vnímat jako nástroj, nikoli jako cíl (Kerlinová, 2014).

² Cílem strategického plánování je vytvoření strategie, čímž celý proces končí.

2.2 Strategické plánování ve veřejné správě

2.2.1 Funkce strategického plánování ve veřejné správě

Dle Denhardt a Denhardt (2014) organizace ve veřejném sektoru zavádějí strategické plánování hned z několika důvodů:

- 1) jasnost a směr organizace,
- 2) výběr mezi konkurenčními cíli a aktivitami,
- 3) zvládat probíhající změny v prostředí,
- 4) spojit nápady a myšlenky všech členů v organizaci.

Základním cílem strategického plánování ve veřejné správě je dosažení společenského konsensu o rozvojových aktivitách státu, kraje či obce, a to na základě vzájemného dialogu mezi veřejnou správou, soukromým sektorem, sociálními partnery a veřejností o způsobech a nástrojích začlenění tohoto konsensu do řízení dotčených subjektů. Jeho využití časově i logicky roste v souvislosti s rostoucí úlohou veřejné správy v ekonomickém i sociálním dění. Dle DHV ČR³ a jejich metodických a systémových zásad zpracování sektorových programů, sehrává strategické plánování dvojí úlohu:

- poznávací a
- koordinační.

Poznávací funkce strategického plánování je nezastupitelná v tom smyslu, že vláda a obdobně řídící orgány obcí a krajů nesou zodpovědnost za budoucnost příslušné komunity a zhostit se této úlohy mohou pouze tehdy, když budou mít k dispozici dostatek kvalitních informací o základních tendencích, které se prosazují v ekonomické a sociální sféře jak uvnitř daného celku, tak i mimo něj. K naplnění poznávací funkce, kdy na jedné straně dochází ke globalizaci světa, čímž se předvídatelnost budoucnosti stává velmi obtížnou, a na straně druhé k individualizaci společnosti, kdy se rozšiřuje spektrum hodnotových orientací lidí, musí dojít na základě otevřeného dialogu veřejného a soukromého sektoru.

Koordinační funkce strategického plánování je spojena se státními zásahy do ekonomiky, jež historicky vznikly jako „doplněk“ tržního mechanismu. Státní zásahy jsou zapotřebí tam a tehdy, kdy tržní mechanismus selhává – tzn. problém externalit, nedokonalé konkurence

³ Organizace orientovaná na multidisciplinární plánování a inženýrské poradenství, v ČR je považována za jednoho z lídrů v oblasti integrovaného municipálního a regionálního plánování.

či monopolizace a veřejných statků. Cílem koordinační funkce je zabezpečit, aby se nástroje či projekty jednotlivých součástí hospodářské a sociální politiky vlády nedostávaly do vzájemných rozporů.

2.2.2 Proces strategického plánování

Jak uvádí G. Wright (2003), proces strategického plánování má obvykle tři fáze:

- strategickou analýzu,
- strategický výběr a
- implementaci strategie.

Prostřednictvím **strategické analýzy** se snaží analytici pochopit strategickou pozici organizace. Dle Kerlinové (2014) má strategická analýza za cíl poskytnout informace o situaci, ve které se organizace nachází a zároveň identifikovat klíčové vlivy na budoucí vývoj organizace. Získání informací a jejich analýza vyžaduje hlubokou znalost místní ekonomiky a hlavních faktorů, jež mohou situaci ovlivnit jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého pohledu. Skládá se ze dvou důležitých částí – analýzy okolního a vnitřního prostředí. Všechny získané informace je nutné uložit do databáze, která umožní analýzu silných a slabých stránek organizace a identifikaci příležitostí a ohrožení, jako základ pro sestavení SWOT analýzy. Podle Václavkové (2014) by měla být strategická analýza účelová, dynamická a problémově orientovaná.

Na základě strategické analýzy by se měl realizovat **strategický výběr**. Jeho prvním krokem je zpracování seznamu strategických možností, následuje hodnocení relativní „hodnoty“ definovaných alternativ. Významnou dvojicí otázek je: „*Do jaké míry je možno vybranou strategii implementovat na daném místě a v daném čase*“? „*Bude nejvhodnější a reálná strategie akceptována*“? (Wright a Nemec, 2003). Kerlinová (2014) pak uvádí, že při hodnocení a výběru strategie je nutné posuzovat zejména vhodnost, přijatelnost a proveditelnost strategie. Moderními metodami uplatňovanými při formulování a výběru strategií je „benchmarking“ a „benchlearning“.

Úkolem **implementace strategie** je převedení strategie do života. V rámci implementace je potřeba strategii rozpracovat na dílčí a funkční strategie, přičemž všechny musí být v souladu. Aby byla strategie úspěšně implementována, důležité je s ní seznámit všechny, kteří se budou podílet na její realizaci. H. Koontz a H. Weihrich doporučují strategii komunikovat písemně (In Kerlinová, 2014, s. 50).

Wright (2003) i Kerlinová (2014) se shodují, že po ukončení těchto základních fází je důležitým krokem kontrola (monitoring). Monitoring představuje nevyhnutelný nástroj, který umožňuje reagovat na změny vnitřního a vnějšího prostředí. Ke kontrole a hodnocení plnění strategie nám může pomoci např. metoda Balanced Scorecard nebo analýza strategické mezery.

Dle Perlína a Bičíka (2006) je analýza relativně snadná, a i proto dominuje většině strategických plánů. Mnohem obtížnější je vzájemné propojení zhodnocení dosažených výsledků, stanovení jejich významu a navržení základních strategických cílů. Zdaleka nejtěžším krokem je podle nich nalezení reálných kroků, které povedou k uskutečnění strategických plánů. Tato část je často velmi podceňována až zanedbávána.

2.2.3 Strategické plánování na jednotlivých úrovních veřejné správy

Strategické plánování je nezbytné všude tam, kde se jedná o déletrvající činnost, nikoli o jednorázový výkon, přičemž s touto činností je spojen příjem a výdej peněz. Veřejná správa tato kritéria splňuje, proto by i zde mělo strategické plánování sehrávat důležitou a nezastupitelnou roli. Dle Trhlínové (2014) je využití metod strategického řízení v současnosti spojováno především se zvyšováním profesionality řízení ve veřejné správě s cílem posilování efektivity dopadů rozvojových aktivit na lokální, regionální i národní úrovni.

Strategické plánování je proces umožňující efektivní řízení rozvoje všech prvků hierarchického uspořádání společnosti. Portál „Občanská společnost“ přibližuje strategické plánování na úrovni – **obce, kraje, státu**. Nicméně i na **mezinárodní úrovni** se můžeme se strategickým plánováním setkat. Plánuje např. Evropská unie v podobě tzv. zelených či bílých knih pro určité oblasti či mezistátní instituce jako je OSN, kdy se státy mezi sebou domlouvají na určitých strategiích. V případě strategických plánů prosazujících principy udržitelného rozvoje lze konstatovat, že jejich vytváření a schvalování je extrémně komplikované a následné plnění naprosté většiny strategických cílů doposud neúspěšné.

Na úrovni státu rozlišujeme strategie, které jsou zastřešujícími dokumenty vytyčující směry dalšího rozvoje a stanovujícími hlavní strategické cíle. Ze strategických plánů na národní úrovni by měly vycházet všechny ostatní plánovací dokumenty. Příkladem strategie na úrovni státu je „*Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020*“⁴, jež je základním koncepčním střednědobým dokumentem v oblasti regionálního rozvoje, jenž obsahuje dlouhodobý pohled na regionální rozvoj ČR.

⁴ Dostupné on-line na internetových stránkách Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

Z hlediska účinnosti uplatňování principů udržitelného rozvoje se jeví jako mnohem perspektivnější **úroveň krajů**, mikroregionů a především jednotlivých měst a obcí. V souladu s ustanoveními zákona č. 129/2000 Sb., o krajích a zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, mají všechny regiony zpracovány strategie a programy rozvoje kraje. Tyto dokumenty mají však charakter pouhých rámců vymezujících vhodné aktivity pro přípravu projektů financovaných z fondů Evropské unie a ostatních veřejných rozpočtů. Strategické plánování **měst a obcí** může být v celé hierarchické struktuře koncepčních rozvojových dokumentů potenciálně nejúčinnější z hlediska prosazování principů udržitelného rozvoje v běžné praxi a také z hlediska zapojování veřejnosti. To je dáno podstatně jednoduššími vazbami a úzkými vztahy mezi fyzickými osobami (obyvateli dané obce), právníckými osobami (firmami sídlícími v dané obci) a orgány veřejné správy.

2.2.4 Počátky a vývoj metody strategického plánování

Šilhánková (2014) uvádí, že strategické plánování bylo poprvé využito ve vojenství, respektive v armádě Spojených států amerických v době druhé světové války. Poprvé popsáno bylo v 50. - 60. letech minulého století vlivnými průkopníky Alfredem D. Chandlerem, Philipem Selznickem, Igorem Ansoffem a Peterem F. Druckerem. Počátky plánování ve firmách se datují přibližně od první poloviny 70. let 20. století, kdy se tento obor objevil na Harvard Business School. Metoda se přizpůsobila potřebám soukromých společností, vzápětí se začíná objevovat strategické plánování rozvoje území s ohledem na potřeby soukromého sektoru (rozdělení území na průmyslové části a části k bydlení, apod.) (In Půček a Šilhánková, 2014).

Poněkud specifickým oborem je využití ve veřejném sektoru, jako je např. regionální plánování, tedy využití této metody za účelem rozvoje nějakého území (regionu). V oblasti regionálního rozvoje nemá strategické plánování příliš dlouhou tradici, výrazněji se začíná prosazovat až v průběhu 80. let 20. století. Do té doby byl strategický management (resp. plánování) spojován výhradně s organizacemi soukromého sektoru podnikajícími za účelem zisku. Na neplatnost manažerské premisy „*management rovná se podnikový management*“ upozornil P. F. Drucker, který tuto premisu považuje za přežitou a chybou od samého počátku existence vědy o managementu (In Kerlinová, 2014, s. 7). Perlín a Bičík (2006) uvádí, že první strategické dokumenty v oblasti rozvoje měst přichází z Velké Británie, odkud se rozšiřují i do dalších zemí západní Evropy.

Strategické plánování jako nástroj rozvoje obce je v kontextu České republiky relativně novým plánovacím nástrojem, můžeme o něm hovořit až od poloviny 90. let minulého století a není

dosud jasně definováno žádným zákonem. Strategický plán je sice zmíněn v několika právních předpisech, většinou však pouze nepřímě. V uplynulých letech lze v České republice vysledovat určité trendy v oblasti strategického plánování, přesto nelze hovořit o historii, protože vývoj několika fází není a nemůže být dosud ukončen (Půček a Šilhánková, 2014).

2.2.5 Přístupy ke strategickému plánování

V současné době se setkáme s různými přístupy tvorby strategických plánů rozvoje s různými cíli. Šilhánková (2014) uvádí 2 přístupy – dle ekonomického a udržitelného rozvoje. Pro první polovinu 90. let minulého století bylo charakteristické zejména ekonomické hledisko. Stěžejní prioritou strategických plánů byl **ekonomický rozvoj** s cílem zlepšit místní podnikatelské prostředí a konkurenceschopnost města. Strategický plán, s prioritami ekonomického rozvoje, staví na dobrém podnikatelském prostředí, které:

- přitahuje nové pracovní místa vytvářející investice,
- povzbuzuje podnikavost v celé komunitě,
- zlepšuje postavení existujících podniků,
- podporuje vznik nových malých a středních podniků,
- hledá a nabízí pozemky a budovy vhodné pro podnikání.

Plány stavící na ekonomickém rozvoji měly však řadu vad a nedostatků, a to jak v procesu vzniku, tak i po obsahové stránce – nezohledňovaly důležité aspekty jako např. ochrana životního prostředí, principy trvale udržitelného rozvoje, apod. a jejich účinnost byla nízká. Přesto však vnesly do řady našich měst zcela nový fenomén, který se stal předstupněm pro strategické plánování v evropských souvislostech.

Na přelomu tisíciletí řada měst opouští od principu strategického plánu jako plánu ekonomického rozvoje a přiklání se k širšímu vnímání této problematiky. Do procesu strategického plánování se začaly prosazovat myšlenky a principy **udržitelného rozvoje**. Plánování v tomto pojetí je proces, při kterém jsou respektovány principy udržitelnosti, jsou vytvořeny dlouhodobé cíle a stanoveny cesty k jejich dosažení, přičemž cíle by měly vycházet z reálných potřeb místních lidí a možností území. Hlavními pilíři strategického plánu zpracovaného dle principů udržitelného rozvoje bývá:

- zajištění udržitelného rozvoje,
- udržení prosperity,
- zajištění zdrojů a motoru regionálního rozvoje,

- zajištění neprůmyslového rozvoje a přesun iniciativy do jiných sektorů.

Jiné přístupy ke strategickému plánování uvádí J. Fotr a kol. (2012). Podle něj běžné plánovací techniky zahrnují postupy:

- „*shora dolů*“ – kdy nadřazený plán organizace a jeho cíle jsou rozpracovány na nižší úrovni,
- „*zdola nahoru*“ – založený na principu, kdy syntézou dílčích plánů vzniká plán organizace,
- „*obousměrné plánování*“ – které je kombinací předchozích dvou metod, plánování probíhá synchronizovaně jak shora dolů, tak i zdola nahoru.

2.3 Metody strategického plánování ve veřejné správě

2.3.1 Metoda Balanced Scorecard (BSC)

*Metoda Balanced Scorecard*⁵ je dnes již všeobecně uznávanou metodou k řízení strategií. Jejím úkolem je převést formulovanou vizi a strategii k jejich naplnění. Autory metody BSC jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Metoda BSC vznikla v USA, dále se rozšířila i do dalších zemí, kde je s velkými úspěchy využívána v podnicích i veřejné správě. Hojně je metoda Balanced Scorecard v rámci veřejné správy využívána např. v Kanadě, USA, na Novém Zélandě a v Austrálii, a to v daleko větší míře než u nás (Šašek a Vacík, 2011).

Kaplan a Norton (2007) stanovili východiska koncepce BSC v podobě pěti zásad řízení (In Vrabková, 2012, s. 74):

- 1) mobilizovat změny prostřednictvím vrcholového vedení,
- 2) převedení strategií do provozních podmínek,
- 3) dosažení souladu organizace se strategií,
- 4) motivace s cílem, aby se strategie stala záležitostí a úkolem každého pracovníka,
- 5) spravování organizace tak, aby se strategie proměnila v nepřetržitý proces.

Jádrem metody je soubor vyvážených indikátorů. Indikátory se přiřazují k cílům, které se postupně hledají ve čtyřech oblastech (perspektivách) a musí být vyvážené. To obvykle vyžaduje, aby u každého cíle bylo několik indikátorů – např. 2 až 4.

⁵ Do češtiny se nepřekládá, a pokud ano, pak jako „Metoda vyvážených ukazatelů“ nebo „Metoda vyváženého úspěchu“.

Metoda BSC se řadí mezi tzv. komplexní metody, která uplatňuje logiku „příčina – následek“ zakomponovanou do podoby strategické mapy. Strategické mapy určují cíle, jejich priority i provázanost. BSC převádí poslání a strategii podniku do cílů a měřítek zařazených do čtyř perspektiv:

- 1) finanční perspektivy,
- 2) zákaznické perspektivy,
- 3) perspektivy interních procesů,
- 4) perspektivy učení se a růstu.

Zmíněné čtyři perspektivy se musí vázat na vizi a strategii organizace. V rámci BSC je tedy nově neformulujeme, ale vycházíme ze stávající. Úkolem BSC není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění (Vrabková, 2012).

Finanční perspektiva je pro organizace založené na ziskovém principu jasným a dlouhodobým cílem. Pro organizace ve veřejném sektoru však finanční perspektiva znamená spíše omezení, nikoli cíl, poněvadž své výdaje musí omezovat v souladu s rozpočtem. Dle Kaplana a Nortona (2007) jejich úspěch nemůže být poměřován tím, zda dodrží či nedodrží rozpočet. Úspěch takových organizací by měl být měřen tím, jak efektivně slouží potřebám voličů (občanů) a zda fungují dobře. Zde si odpovídáme na otázky jako např. „*Jaké zdroje (lidské, finanční, hmotné) potřebujeme, abychom naplnili svoji vizi (a strategii) a současně uspokojili zákazníky, resp. občany?*“, „*Jak se vypořádáme s 3E (hospodárnost, účelnost, efektivnost) dle zákona o finanční kontrole?*“, „*Budeme využívat dotace, popř. jakým způsobem?*“

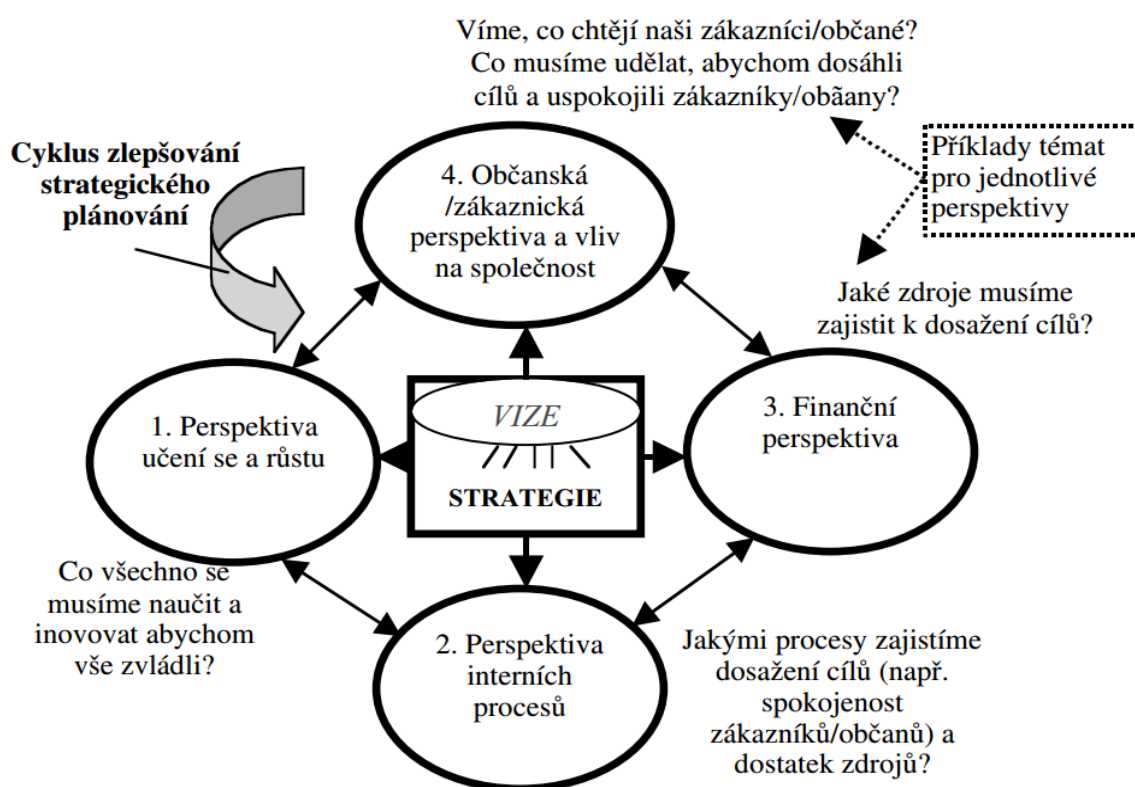
Vzhledem ke specifčnosti služeb, zejména pak jejich veřejnému charakteru, se cíle **zákaznické perspektivy** jeví jako široce vymezitelné. Parametry produktů veřejné správy musí splňovat podmínky kvality života a trvale udržitelného rozvoje. Pokud uplatňujeme metodu BSC u obce, je nutné si vyjasnit, zda jsou známy potřeby a očekávání občanů a zákazníků obce a zda jsou tyto potřeby jejími organizacemi poskytovány. V tomto směru do této perspektivy patří *bezpečnost města, zvyšování úrovně vzdělání, transparentnost rozhodování či zvýšení vymahatelnosti práva*, (Fotr a kol, 2012).

Perspektiva interních procesů se týká změny systému interních procesů. Procesy by měly být optimalizovány tak, aby zajistily dostatek zdrojů (tedy indikátory cílů ve finanční perspektivě) a požadavky zákazníků/občanů (tedy indikátory cílů v zákaznické perspektivě). Dle Šaška a Vacíka (2011) proto, aby se naplnily strategické plány organizace a očekávání zákazníků,

musí být identifikovány klíčové procesy a následně musí být monitorovány tak, aby bylo zaručeno, že jsou prováděny dle plánů a schválených standardů. Spadá zde tedy *problematika zlepšení řízení změn, rozšíření komunikačních kanálů a zlepšení marketingových aktivit*.

Dle Šaška a Vacíka (2011) **perspektiva učení se a růstu** (někdy též potenciálů) uvádí, jaké faktory je zapotřebí více zapojit k realizaci vize. Zabývá se infrastrukturou organizace, která je nutná k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Půček a Šilhánková (2014) uvádí, že jde zejména o témata ve vztahu k lidem, znalostem a technologiím. Pokud jde o faktory lidských zdrojů, uvažovat můžeme o zvýšení kvalifikace pracovníků, realizace školení, specializace jednotlivých úseků a připravenost lidských zdrojů. Určujícími cíli jsou pak *zvvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, využití nových technologií či vytvoření jednotného informačního systému*.

Obr. 2.1 Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru



Zdroj: HUŠEK Z., ŠUSTA M., PŮČEK M. Aplikace metody Balanced Scorecard ve veřejném sektoru, [on-line], (2006, s. 42).

Perspektivy BSC jsou vzájemně propojeny do logického, zčásti hierarchického modelu charakterizovaného jednoznačně danými vztahy. Na pozadí implementace BSC musí existovat dokonalá organizační komunikace, kdy management i další vedoucí pracovníci jsou plně

obeznání s cíli a záměry organizace. Dle Kaplana a Nortona (2007) je neustálé a pravidelné vyhodnocování odchylek od plánu klíčovým postupovým krokem vedoucím k naplnění strategických cílů.

Jak uvádí Vrabková (2012), v případě implementace metody BSC do organizace není nutné postup přizpůsobovat charakteru organizace, jinými slovy, požadavky na implementaci jsou shodné jak v ziskovém, tak i neziskovém sektoru. Základním předpokladem pro tvorbu BSC je chytře formulovaná a zapamatovatelná vize.

Dle Půčka (2006) je před zahájením uplatňování metody BSC nutné vyjasnit si odpovědi na následující otázky:

- 1) Chceme ji uplatnit jen na úřadě nebo ve veřejnoprávní korporaci jako je město/kraj? (Oba přístupy jsou možné, je však zřejmé, že například BSC města/kraje je komplexnější, ale současně náročnější na zavedení, protože vyžaduje politickou podporu.)
- 2) Chceme BSC dále rozšířit na řízené organizace?
- 3) Chceme ji z úrovně organizace veřejného sektoru jako celku dále rozložit na nižší útvary a zaměstnance?
- 4) Máme skutečně chuť, sílu nebo možnosti provádět změny? Nebyla by k dosahování výsledku vhodnější jiná metoda? (Hašek, Půček a Šusta, 2006)

Prvním krokem implementace je volba vhodné strategie. Jedním z klíčových kroků je vizualizace strategie pomocí strategické mapy. V horní části mapy je zobrazena vize organizace, která je následně „rozložena“ do čtyř perspektiv. U perspektiv jsou pak v oválech uvedena prioritní témata neboli názvy cílů (ukázka strategické mapy města Vsetína v Příloze č. 1). Po vytvoření takovéto mapy následuje odvození jednotlivých podřízených útvarů do strategické mapy, čili přiřazení či převzetí odpovědnosti za jednotlivé prvky strategie jednotlivými podřízenými útvary. Posledním krokem je vytvoření osobních BSC a propojení s odměňováním. Půček a Šilhánková (2014) uvádí přehledný postup jedenácti kroků nutných pro zavedení BSC v organizaci. Jejich přehled je uveden v Příloze č. 2.

Většina autorů se shoduje na následujících přednostech metody BSC, jimiž jsou:

- **přehlednost** - strategická mapa se vejde na jednu stranu formátu A4,
- **vyváženost** – neuvádíme, co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek a co je proto zapotřebí naučit se a zvládnout,
- **měřitelnost** – lze stanovit relativně malý počet měřítek, ta lze sledovat a hodnotit trend,

- **hodnotitelnost** – je vytvořena základna pro odměňování výkonnosti (Vrabková 2012, Šašek a Vacík, 2011).

Dle Půčka a Šilhánkové (2014) však i přes všeobecně přijímané výhody sebou metoda BSC přináší určité nedostatky. Balanced Scorecard selhává v některých případech, kdy není zřejmé či snadné stanovit odpovídající soustavu cílů a měřítek. K dalším nevýhodám BSC lze přiřadit nemožnost zjednodušení kauzalit na jednosměrné, časová nemožnost oddělení od sebe příčiny a výsledného efektu, neexistence mechanismu pro hodnocení, nedostatečné propojení mezi strategií a operacemi či přílišné zaměření se na interní procesy.

2.3.2 MBO – Management by Objectives

Management by Objectives neboli *řízení podle cílů* umožňuje stanovit cíle zaměstnanců, sledovat jejich výkonnost a porovnávat tuto výkonnost se zadanými cíli. Hofstede (1994) jej definoval jako: „*Systém periodických střetnutí nadřízených a podřízených, kde se podřízení zavazují dosahovat určitých cílů. Na každém setkání se hodnotí plnění stanovených, a definují se nové cíle*“ (In Wright a Němec, 2003, s. 106). Metoda je založena na definování cílů pro každý útvar, projekt nebo pracovní činnost a zaměstnance a následně má vyhodnocovat a kontrolovat skutečný výsledek. Metoda MBO se v ziskovém sektoru využívá již řadu desetiletí. Autorem metody je Peter Drucker a George Odiorne. Veřejnosti byla tato metoda poprvé představena v Druckerově knize „The Practice of Management“ z roku 1954 (Půček a Šilhánková, 2014).

Dle Duchoně a Šafránkové (2008) lze metodu MBO rozložit do čtyř kroků:

- stanovení cílů,
- naplánování činností,
- hodnotící zprávy,
- zhodnocení konečného výsledku.

Nejpodstatnější je první krok, ve kterém se stanovují cíle organizace. Vytvářejí se dohody mezi managementem organizace a zaměstnanci, přičemž na cíle se nahlíží jako na společné cíle všech zainteresovaných.

Anderson (1983) definoval určitá doporučení, kterých by se měli tvůrci cílů držet. Vedle toho, že by každý parciální cíl měl být konzistentní s cíli strategickými a legislativními a regulatorním a právním prostředím, měl by splňovat i následující charakteristiky:

- cíl musí být vytvářen tak, aby sloužil jako návod k jednání,

- musí být kvantifikován co do obsahu a časové dimenze,
- musí obsahovat specifická kritéria výkonnosti, např. procenta, počty, místo realizace, realizující osoby a náklady,
- cíl musí být motivující a dosažitelný (In Wright a Nemec, 2003, s. 106).

Top management obvykle začíná definováním strategických a operativních cílů organizace a ty následně transformuje do specifických cílů nižší hierarchie. Dle Půčka a Šilhánkové (2014) mohou již v této fázi vznikat první problémy – zájmy a očekávání managementu organizace, zaměstnanců a majitelů (ve veřejné sektoru zřizovatelů, zastupitelů) se mohou při stanovování cílů výrazně lišit a dosažení konsenzu nemusí být snadné.

Wright a Nemec (2003) definují proces realizace MBO na základě těchto bodů, které se po ukončení procesu periodicky opakují:

1. nadřízený definuje všeobecná východiska daná vizí a cíli organizace,
2. podřízený navrhne na jejich základě konkrétní cíle pro svou práci,
3. nadřízený i podřízený spolu prodiskutují jednotlivé návrhy a upraví je,
4. podřízený kontroluje, jak se mu daří plnit stanovené cíle a informuje nadřízeného.

MBO je účelově zaměřený přístup, jenž ponechává minimální prostor pro změny a vyžaduje značný rozsah kontroly a vysokou disciplínu.⁶

Mezi **hlavní výhody** metody MBO patří její schopnost sloužit jako nástroj koordinující snahy zaměstnanců směrem k dosahování vrcholných cílů organizace. Nutí organizaci plánovat a definuje standardy, které je možno kontrolovat. Snižuje také možnost vzniku konfliktů, zejména těch spojených s dělbou kompetencí.

Naopak **nevýhodou** je její časová a obsahová náročnost. V mnohých případech chybí podpora ze strany managementu, proces se často realizuje autoritativně a participace podřízených je často jenom iluzorní. MBO zvyhodňuje lehce dosažitelné výsledky a nedoceňuje význam jiných aktivit (Wright a Nemec, 2003).

V současnosti je používání metody MBO velmi blízké metodě BSC. Oproti BSC se vyznačuje následujícími rozdíly:

- na rozdíl od BSC nejsou u MBO předem definované oblasti cílů (čtyři perspektivy),

⁶ Za tímto účelem jsou cíle organizace propojeny s odměňováním, resp. s motivačním systémem.

- nemusí se sestavovat strategická mapa, která je u BSC silnou stránkou jako nástroj pro komunikaci cílů,
- cíle a indikátory nemusí být vyvážené,
- nejsou přesně definovány nástroje a postupy k tomu, aby byla metoda MBO úspěšná, při zavádění je ponechána velká volnost (Půček a Šilhánková, 2014).

2.3.3 Místní Agenda 21 (MA21)

Místní Agenda 21 (v angličtině „Local Agenda 21“, česká zkratka „MA21“) je dle Švece (2014) jedním z nejvýznamnějších a moderních programů pro obce, města a regiony. Jedná se o program k uplatňování zásad udržitelného rozvoje ve veřejné správě na místní a regionální úrovni (In Pavlík a kol., 2014).

Dle Koncepce podpory místní Agendy 21 v ČR je MA21 definována následovně:⁷

„ MA21 je nástroj ke zlepšování kvality veřejné správy, strategického řízení, zapojování veřejnosti a budování místního partnerství, s cílem podpořit systematický postup k udržitelnému rozvoji na místní či regionální úrovni. “

MA 21 vychází z mezinárodního dokumentu „Agenda 21“, který byl projednáván r. 1992 na Světovém summitu OSN v Rio de Janeiru (Kerlinová 2014, Švec 2014). Jedná se o globální strategický a akční plán světového společenství, který stanovuje konkrétní kroky směrem k udržitelnému rozvoji. Součástí systému MA21 by mělo být zpracování dlouhodobé strategie udržitelného rozvoje a to za účasti veřejnosti a s využitím všech dosažených poznatků o udržitelném rozvoji. Respektovány by měly být tři základní pilíře udržitelného rozvoje: *ekonomický, sociální a environmentální*. Dle Švece (2014) je základem pro kvalitu života obyvatel vyváženost těchto tří pilířů v dlouhodobém rozvoji (In Pavlík a kol., 2014).

Zásadní roli v MA21 hraje místní veřejná správa. Veřejná správa však kvalitní místní Agendu 21 nezajistí, nezbytně k tomu potřebuje spolupráci s různými složkami místní společnosti – neziskovými organizacemi a spolky, podnikateli, provozovateli služeb, školskými zařízeními, zdravotnickými institucemi a řadou dalších subjektů, včetně široké veřejnosti (Ministerstvo ŽP k MA21).

Dle Maiera (2012) je nezbytnou součástí fungující MA21:

- kvalitní strategické plánování a řízení (včetně systému financování),

⁷ Koncepce podpory místní agendy 21 v ČR do roku 2020 (a akční plán pro období 2012-2013).

- průběžná a aktivní komunikace s veřejností,
- systémové a měřitelné směřování k udržitelnému rozvoji.

Přestože ČR stála u zrodu Agendy 21 v Rio de Janeiru, koncept udržitelného rozvoje u nás dlouho neměl ustláno na různých. Až v roce 2003 vznikla Rada vlády pro udržitelný rozvoj a následně jako její součást Pracovní skupina pro místní Agendu 21, která sestavila pro měření kvality MA21 přehledná *Kritéria MA21* – konkrétní ukazatele a měřítka, která umožňují měřit a porovnávat kvalitu realizovaných procesů a v rámci MA21 (Pavlík a kol., 2014).

Dle Švece (2014) jsou kritéria členěna do čtyř základních kategorií, „A“ (nejkvalitnější MA21) – „D“ (nejnižší kategorie). Každá z těchto kategorií má svá vlastní kritéria a jasné měřitelné ukazatele, jež hodnotí úroveň realizace procesu MA21 v dané municipalitě. Sledování stavu procesu MA21 pomocí těchto kritérií může být využíváno jako podpůrný prostředek pro žádosti o granty EU a o podporu z vybraných dotačních titulů.

V současné době je v Databázi MA 21 v ČR registrováno celkem 143 subjektů uplatňujících principy MA21, z toho 16 subjektů na území Moravskoslezského kraje.⁸ Většina pokročilých realizátorů metody MA21 je sdružena v asociaci Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM), která má v k 6.4.2015 124 členů. Ti dle Švece (2014) rozvíjí rozsáhlou Metodiku NSZM pro realizaci MA21 v ČR na základě mezinárodních doporučení a zkušeností (In Pavlík a kol., 2014).

Tab. 2.1 Přehled členů MA21 v jednotlivých kategoriích

	Počet členů
kategorie A	1
kategorie B	5
kategorie C	39
kategorie D	28
zájemci	70
CELKEM	143

Zdroj: oficiální webové stránky MŽP k MA 21, [on-line].

⁸ Stav k 6. 4. 2015 dle oficiálních stránek MŽP k MA21.

3 STRATEGICKÉ PLÁNY V PODMÍNKÁCH OBCÍ

3.1 Obec – základní územní samosprávný celek

3.1.1 Základní charakteristika

Současná zákonná úprava právního postavení obcí, jejímž ústavně právním základem je úprava v hlavě sedmé Ústavy ČR, je představována především zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů (Průcha, 2011).

Dle tohoto zákona je obec základním územním samosprávným společenstvím občanů, jenž tvoří územní celek vymezený hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporací, která má svůj vlastní majetek. Svým jménem vystupuje v právních vztazích a nese zodpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Stará se o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů.

K základním konstitučním prvkům obce dle Vrabkové (2012) náleží občané a území obce. Dle Průchy (2011) platí, že území obcí musí respektovat režim katastrálních území, přičemž území obce musí být tvořeno buď jedním, nebo několika navazujícími katastrálními územími. Kadeřábková a Peková (2012) řadí mezi základní znaky obce také samostatnou působnost, ochranu veřejného zájmu a hospodaření dle vlastního rozpočtu.

Česká republika rozlišuje několik druhů obcí:

- a) obce (6253),
- b) města (602),
- c) městyse (214),
- d) statutární města (26),
- e) hlavní město Praha.⁹

3.1.2 Působnost obcí

Obce jsou při výkonu místní správy povolány k plnění úkolů, které jsou vymezeny tzv. působností obce. Dle Průchy (2011) se působností obce rozumí právně vymezený okruh společenských vztahů, předmět, obsah a rozsah činností, v nichž obec realizuje svoji pravomoc. Podle platné právní úpravy přichází u obcí v úvahu působnost dvojího druhu – **samostatná** a **přenesená**. Jak uvádí Provazníková (2009) samostatná působnost představuje decentralizaci veřejné správy, u přenesené působnosti se jedná o dekoncentraci.

⁹ Stav jednotlivých druhů obcí k 1. 1. 2014 dle Českého statistického úřadu – Malého lexikonu obcí 2014.

O **samostatné působnosti** lze hovořit jako o klasické obecní samosprávě, kdy obec spravuje svoje záležitosti samostatně, přičemž je vázána především zákony, v některých případech i obecně závaznými předpisy. Je to ta sféra činností, pro jejíž výkon je obecní správa primárně zřízena (Průcha, 2011). Dle Vavrochové (2012) se jedná o klíčovou oblast činností obce, tedy o spravování vlastních záležitostí samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastními prostředky a silami. Právo na samostatnou působnost je upraveno v Ústavě ČR. Do samostatné působnosti obce patří zejména péče o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb občanů v souladu s místními zvyklostmi a předpoklady, především pak uspokojování potřeby bydlení, dopravy, ochrany a rozvoje zdraví, potřeby výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Uskutečňuje se prostřednictvím volených orgánů (především zastupitelstvy), zákon o obcích však v některých případech umožňuje, aby zejména ve velkých městech mohla být rozhodovací pravomoc svěřena radě obce a výkonným orgánům na městském (magistrátním) úřadu.

U **přenesené působnosti** jde o obecní výkon státní správy, který je na obce delegován zákonem. Jak uvádí Peková (2011), vykonávají ji výkonné orgány obcí a v této činnosti jsou podřízeny a kontrolovány orgány státní správy, v některých případech krajskými úřady. Státní správu v přenesené působnosti vykonává obecní úřad, a to v rozsahu vymezeném zákonem o obcích, případně dalších zákonech. Každoročně obcím za plnění úkolů v rámci přenesené působnosti náleží příspěvek ze státního rozpočtu, správní poplatky a inkasované pokuty pak představují příjmy rozpočtu obce či kraje (Provazníková, 2009).

Dle rozsahu výkonu státní správy v přenesené působnosti rozlišujeme obce:

- **I. stupně** – které realizují základní rozsah přenesené působnosti (vykonávají ji všechny obce); vedou např. evidenci obyvatel, zajišťují volby a řízení o některých přestupcích či zabezpečují ochranu veřejného pořádku (Kočí, 2012);
- **II. stupně** – ty vedle základního rozsahu přenesené působnosti zajišťují i výkon dalších agend (stavební úřady, matriky), jež jsou na ně delegovány na základě speciálních zákonů;
- **III. stupně** – největší rozsah přenesené státní správy; zajišťují činnosti živnostenských úřadů, vydávají cestovní a osobní doklady, řidičské průkazy, vedou registr motorových vozidel, atd. (Provazníková, 2009).¹⁰

¹⁰ Jako obce II. stupně jsou označovány obce s pověřeným obecním úřadem, obce s rozšířenou působností pak jako obce III. stupně.

Uvedená kategorizace obcí staví na principu, kdy obec III. stupně je současně obcí II. stupně a současně obcí se základním rozsahem přenesené působnosti (Průcha, 2011).

V současné době dle míry přenesení státní správy rozlišujeme tyto kategorie obcí:

1. obec se základní působností (6253),
2. obec s matričním úřadem (1287),
3. obec se stavebním úřadem (702),
4. obec s pověřeným obecním úřadem (393),
5. obec s rozšířenou působností. (205).¹¹

Tab. 3.1 Velikostní třídění obcí dle počtu obyvatel

Počet obyvatel	Počet obcí
do 199	1 455
200 - 499	2 001
500 - 999	1 369
1000 - 1999	745
2000 - 4999	412
5000 - 9999	140
10000 - 19999	68
20000 - 49999	43
50000 - 99999	15
nad 100 000	5
CELKEM	6 253

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Malý lexikon obcí ČR 2014, [on-line], vlastní zpracování.

Jak uvádí Vrabková (2012), **obce s rozšířenou působností** (ORP) jsou specifickým typem obcí, které oproti jiným obcím vykonávají přenesenou státní správu ve věcně i územně výraznějším rozsahu. Základním právním předpisem ustanovujícím obce čtvrtého a pátého stupně přenesení státní správy je zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností.

Současný stav ORP jak uvádí Balík (2009) byl definován na začátku roku 2003, kdy v souvislosti s reformou české veřejné správy došlo mj. k přestrukturování výkonu části veřejné správy. Tu do té doby vykonávaly okresní úřady, které byly k 31. 12. 2002 zrušeny. Jejich pravomoci byly rozděleny dvěma směry – a to vzhůru (na krajské úřady) a dolů dekoncentrací na vybrané větší obce nově označené jako obce s rozšířenou působností, příp. na obce s pověřeným obecním úřadem. Tyto dva typy obecních úřadů, především ale ORP, vykonávají

¹¹ Stav počtu obcí k 1. 1. 2014.

pro menší obce ve svém okolí některé správní funkce a působí jako jakési menší „okresní úřady“.

3.1.3 Orgány obce

Obce jsou dle čl. 101 Ústavy ČR samostatně spravovány zastupitelstvem, mezi další orgány obce dle zákona o obcích patří rada obce, starosta, popř. místostarosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce (Balík, 2009).

Zastupitelstvo obce jak uvádí Průcha (2011) je přímo voleným samosprávným zastupitelským orgánem obce, od něhož je odvozováno postavení dalších orgánů obce. Dle Kočí (2012) může rozhodovat o nejdůležitějších otázkách týkajících se obce jako je volba starosty, vydávání obecně závazných vyhlášek, schvalování rozpočtu a závěrečného účtu obce či **schvalování programu rozvoje obce**. Zastupitelstvo se skládá z členů zastupitelstva obce, jehož počet je vymezen v zákoně (vychází se z počtu obyvatel dané obce). Jako své iniciativní a poradní orgány zastupitelstvo zřizuje **výbory** (Bártek, 2004).

Rada obce představuje výkonný orgán pro oblast samostatné působnosti obce. Vzhledem k tomuto postavení jí nepřísluší rozhodovat v oblasti přenesené působnosti (s výjimkou případů, kdy tak stanoví zákon). (Průcha, 2011) Rozhoduje o záležitostech, jež se týkají každodenního chodu obce, projednávané záležitosti následně předkládá zastupitelstvu ke schválení. Rada je odpovědná zastupitelstvu (Kočí, 2012). Skládá se ze starosty, místostarosty (či místostarostů) a dalších členů rady, kteří jsou voleni zastupitelstvem obce z řad jeho členů. Počet „radních“ musí být vždy lichý, nejméně má 5, nejvíce 11 členů (Průcha, 2011). Počet členů nesmí přesahovat jednu třetinu počtu zastupitelstva obce, u obcí, kde má zastupitelstvo méně než 15 členů se rada obce nevolí. Jako své poradní a iniciativní orgány zřizuje **komise** (Bártek, 2004).

V čele obecního úřadu stojí **starosta**, který zastupuje obec navenek (Provazníková, 2009). Je volený zastupitelstvem obce z řad jeho členů, ze své činnosti je mu rovněž odpovědný. Úkony, jež vyžadují schválení zastupitelstva obce (popř. rady obce), může starosta provést až po jejich schválení, jinak jsou tyto právní úkony neplatné. Starosta připravuje, svolává a řídí schůze zastupitelstva a rady obce, odpovídá za objednání a provedení auditu hospodaření obce a jmenuje a odvolává tajemníka obecního úřadu (Průcha, 2011).

Dle zákona o obcích jsou dalšími členy obecního úřadu **místostarosta**, **tajemník** obecního úřadu a **zaměstnanci obce**. Zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu jsou rozčleněni mezi oddělení a odbory, které zřídila pro činnost úřadu rada obce.

Zvláštní orgány obce zřizuje starosta v případě stanoveným zvláštním zákonem, většinou je zřizují obce s rozšířenou působností. Mezi tyto orgány lze zařadit povodňovou komisi obce, bezpečnostní radu, krizový štáb nebo komise pro sociálněprávní ochranu dětí (Kočí, 2012).

Průcha (2011) vysvětluje funkci tzv. **správce obce**. Jedná se o zvláštní funkci v organizaci obce, přičemž správce obce jmenuje Ministerstvo vnitra ČR z řad zaměstnanců státu, zařazených do tohoto ministerstva. Ke jmenování správce dochází v případě, kdy se neuskuteční v obci vyhlášené volby pro nedostatek kandidátů na členy zastupitelstva obce nebo zanikne-li mandát všem členům zastupitelstva a na prázdné mandáty nenastoupí náhradníci.¹²

3.2 Rozvoj obce a nástroje rozvoje

Obec má povinnost pečovat o **všestranný rozvoj** svého území a o potřeby svých občanů. Tato fakta jasně vyplývají ze zákona o obcích. Směr rozvoje obce a její rozvojové možnosti jsou významnou měrou ovlivněny velikostí obce a z ní vyplývajících funkcemi.

Rozvoj obce je dlouhodobý proces vyváženého a udržitelného zlepšování situace sídla a jeho okolí, mimo jiné je podmíněn koncepčním a promyšleným přístupem. V případě rozvoje území obce lze dle Ministerstva pro místní rozvoj (2010) hovořit o třech základních rozvojových aktivitách:

1. *zajištění podmínek pro život obyvatel a podnikání* (budování inženýrských sítí, údržba místních komunikací, chodníků, vybudování zařízení pro volnočasové aktivity),
2. *vytváření prostředí pro rozvoj občanských aktivit* (informování občanů o dění v obci, finanční podpora neziskových aktivit, podpora zapojení občanů do dění v obci),
3. *vytváření prostředí pro rozvoj ekonomických aktivit* (komunikace s podnikateli a zjišťování jejich potřeb vzhledem k obci, zapojení místních podnikatelů do aktivit obce, apod.).

3.2.1 Nástroje místního rozvoje

Dle Ministerstva pro místní rozvoj (2010) lze nástroje územního rozvoje rozčlenit na:

- administrativní nástroje (legislativa, organizační normy, postupy),
- koncepční nástroje (strategie, programy, plány, územně plánovací dokumenty),
- institucionální nástroje (instituce, spolupráce, regionální management),

¹² Správce plní úkoly v oblasti samostatné působnosti, stojí v čele obecního úřadu a zastupuje obec navenek.

- věcné nástroje (infrastruktura, poradenství, služby),
- sociálně-psychologické nástroje (vzdělávání, komunikace, motivace),
- finanční nástroje (systém finanční podpory, dotace, granty).

Stěžejními rozvojovými nástroji jsou **nástroje koncepční**, které vytvářejí rámec pro uplatňování ostatních nástrojů. Významným činitelem při rozvoji obce jsou samotní občané, kteří svou volbou zastupitelstva přímo nebo nepřímo mohou vyjadřovat své požadavky a názory ohledně budoucího vývoje obce.

Dle Lednického (2003) lze pro území vytvořit několik dokumentů, které mají charakter rozvoje. Jedná se především o územní plán, program rozvoje a strategii rozvoje. Územní plánování soustavně a komplexně řeší funkční využití území, naproti tomu strategické plánování má poněkud jiný charakter. Je to soubor postupných a zcela konkrétních kroků, které povedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v celém řešeném území. Vhodně zvolená strategie se tak podle něj stává základním a nezastupitelným dokumentem při spoluvytváření budoucnosti území obce.

3.2.2 Strategie území a územní plán

Základním prostředkem rozvoje je strategické plánování, pomocí něhož se hledají možnosti, jak se pokusit zamezit důsledkům negativního vývoje anebo podpořit pozitivní možnosti či předpoklady rozvoje (Janečková a Vašítková, 1999). Lednický (2003) uvádí, že **strategie** územního celku představuje zcela konkrétní formu participace státní správy, samosprávy, podnikatelských subjektů, nejrůznějších občanských iniciativ a občanů na formulování vizí, směrů a cílů rozvoje socioekonomické struktury konkrétního území.

Strategie má úzký vztah k **územnímu plánu**, který je jeho nejbližším „partnerským“ dokumentem. Vzhledem ke skutečnosti, že územní plán představuje jeden z nejmocnějších nástrojů realizace strategie, koordinace těchto dvou dokumentů je mimořádně důležitá a nutná. Dle Perlína a Bičíka (2006) bývá jejich role často mylně zaměňována, a to i přes to, že rozdíly jsou velmi výrazné. Klíčovým rozdílem je obsah řešení. Územní plán odpovídá na otázku „KDE“ a za jakých podmínek je možné rozvíjet jednotlivé aktivity, zatímco strategický plán odpovídá na otázku „CO“ je možné v dané obci rozvíjet (Perlín a Bičík, 2006). Jak uvádí Šilhánková (2014) z právního hlediska je strategický plán na rozdíl od územního plánu, spíše dokumentem koordinačním či oznamovacím, který nemá charakter závazného právního předpisu.

Naskýtá se však často diskutovaný problém – a to, který dokument by měl být zpracován jako první? Jak uvádí Perlín a Bičík (2006), buď je jako první zpracován strategický plán, který stanoví základní směry rozvoje a poté územní plán, který pro tyto aktivity nalezne plochy. Nebo naopak lze vycházet z územního plánu, který definuje podmínky využití ploch a následně strategický plán hledá možné aktivity. Praxe však ve většině případů dokládá, že standardní a typizovaný územní plán s dlouholetou tradicí, je v drtivé většině případů zpracován mnohem dříve než relativně nový strategický plán. V případě, že územní plán je v obci již zpracovaný, strategický plán by měl respektovat jeho limity a navázat na něj. V některých případech může dojít k souběžnému zpracování, v tomto případě je dle Lednického (2003) nutná maximálně koordinace a spolupráce obou řešitelských týmů.

3.3 Strategický plán obce

3.3.1 Vymezení strategického plánu

Strategické plánování je především procesem, dle Maiera (2012) je teprve ve druhé řadě významný jeho formální výstup – tedy **strategický plán**. Strategický plán může být dle něj spíše záznamem toho, k čemu účastníci procesu dospěli a na čem se dohodli.

Strategický plán obce je základní strategicko-taktický dokument, který formuluje strategické cíle na zvolené období a konkretizuje je spolu s rozvojovými prioritami do konkrétních opatření a projektů, přičemž určuje nositele a stanovuje způsob financování a implementace (Václavková, 2014).

Strategický plán rozvoje obce má:

- být základním dokumentem orgánů obce pro koordinaci rozvoje svého území,
- hrát klíčovou úlohu při zajišťování podpory municipálního rozvoje v ČR,
- pomáhat mobilizovat místní kapacitu a místní zdroje pro cíleně orientovaný ekonomický a sociální rozvoj obce, jakož i absorbovat možné finanční prostředky z fondů na národní úrovni i na úrovni EU,
- čerpat ze znalostí místních činitelů a špičkových odborníků,
- stanovit prioritní potřeby rozvoje obce a příslušné finanční zdroje pro jejich realizaci,
- sloužit jako podklad pro vypracování strategických a programových dokumentů na krajské úrovni (Hučka a Kutscherauer, 2006).

3.3.2 Přístupy ke tvorbě strategického plánu

Protože postup při tvorbě strategie není stanoven zákonem, lze dle Lednického (2003) ke tvorbě samotného strategického plánu a zapojení zainteresovaných stran (zejména zaměstnanců, občanů/zákazníků) přistupovat různě. Dle míry zapojení místních představitelů a expertů rozlišujeme dva přístupy.

První je **expertní přístup**, někdy označovaný jako přístup „shora dolů“ podle toku zpracování od vedení organizace k nižším úrovním. Expertní postup je charakterizován vysokou mírou odborného přístupu zpracovatele a malou mírou participace veřejnosti. Dokument je zpravidla zpracován týmem expertů, kteří nemusí nutně pocházet z řešeného území a kteří s místními představiteli a zadavatelem komunikují a spolupracují velmi málo nebo vůbec (Hušek, Šusta a Půček, 2006). Tým expertů je zpravidla externí subjekt, který zakázku přijímá a smluvně se zavazuje k vypracování strategického plánu. Vzniká standardizovaný dokument, ve kterém je kladem důraz především na analytickou část.

Komunitní přístup, jak již název napovídá, je založen na zpracování plánu s výrazným zapojením zaměstnanců, občanů/zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Někdy je též označován jako přístup „zdola nahoru“. Expertní tým zde vystupuje v roli konzultanta, aktivně spolupracuje prostřednictvím odborníka, který se nebrání případným připomínkám a námětům ze strany veřejnosti. Konzultant je klíčovým účastníkem, poněvadž není členem komunity a proto přináší vyšší objektivitu při vnímání místních problémů (Perlín a Bičík, 2006).

V praxi však neexistují dokumenty, které by byly striktně vypracovány pouze jedním ze zmíněných přístupů. V ideálním případě dochází k jejich **kombinaci**, kdy se dokumenty zpracovávají s výrazným důrazem na tu či onu metodu dle konkrétního území a podmínek. S použitím kombinované metody by pak zpravidla nemělo docházet k tvorbě formálních dokumentů, které by tvořily pouze nereálné představy expertů, a k jejich reálnému naplňování by vůbec nedošlo (Perlín a Bičík, 2006). Dle Maiera (2012) nelze vlastní obsah strategického plánu pořídit „zvenčí“ pomocí sebelepšího odborníka, pokud nebude v obci či regionu dostatečně srozuměn s hodnotami, cíli a vůlí k jejich prosazení.

3.3.3 Legislativní úprava a vazba na další dokumenty

Jak uvádí Maier (2012) strategické plánování ani strategický plán nejsou definovány žádným českým právním předpisem. Dle Perlína a Bičíka (2006) příprava jednotlivých strategických dokumentů sice nemá svoji jednoznačnou podporu v zákonech nebo jiných právních předpisech, nicméně strategické plány nebo další ekvivalentně chápané dokumenty byly již od roku 1990

zmiňovány v **zákoně č. 367/1990 Sb. o obcích** (obecní zřízení), kde byla ustanovena jako jedna ze základních kompetencí zastupitelstva pravomoc schvalovat program rozvoje svého územního obvodu. Tento nástroj začaly obce v širší míře využívat až po roce 1999. Obdobnou pravomoc zastupitelstvu obce připisuje i současná právní úprava **zákona o obcích**¹³, která mu dává pravomoc schvalovat program rozvoje obce. Podobně se k dané problematice staví zákon **č. 129/2000 Sb. o krajích**, jež dává zastupitelstvu kraje pravomoc koordinovat rozvoj územního obvodu, schvalovat programy rozvoje územního obvodu a zajišťovat jejich realizaci a kontrolovat plnění.

Strategické plány jsou dále rámcově upraveny v **zákoně č. 248/2000 Sb.** o podpoře regionálního rozvoje, který pro účely tohoto zákona definuje region jako územní celek vymezený pomocí administrativních hranic krajů, okresů, obcí nebo sdružení obcí, jehož rozvoj je dle tohoto zákona podporován. Strategii regionálního rozvoje definuje jako střednědobý dokument na období 3-7 let, který formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje, poskytuje potřebná východiska a stanovuje rozvojové cíle a zásady pro vypracování regionálních programů rozvoje. Zákon dále definuje „Strategii regionálního rozvoje ČR“ a upravuje postavení jednotlivých orgánů při zpracování a projednávání tohoto typu dokumentu. Ačkoli se o dalších typech strategických dokumentů nezmiňuje, neznamená to však, že by jejich zpracování omezoval nebo nedoporučoval (Perlín a Bičík, 2006).

Protože strategické plány mají pouze rámcové legislativní ukotvení, které umožňuje poměrně volný a tedy i rozdílný výklad uplatnění strategických plánů, jejich proces projednávání a schvalování je **nezávazný** a jeho organizace záleží pouze na zpracovateli a těch, kteří jej pořizují. Dle Perlína a Bičíka (2006) proto nemůže být za současné právní úpravy nikdy závazný ve smyslu vymahatelný. Nemůže nikoho zavazovat nebo závazně stanovovat způsob chování, rozhodování či vymezovat ekonomické či sociální regulativy činnosti. Tento právně neurčitý charakter umožňuje velmi různorodé přístupy jednotlivých představitelů veřejné správy k jejich schvalování.

Přestože strategické plány obcí stojí v hierarchické struktuře plánování ve veřejném sektoru na nejnižších příčkách, vůči rozvojovým dokumentům na krajské či národní úrovni stojí v partnerské pozici. Měly by respektovat některé priority vyšších celků, zároveň se však od nich očekává, že budou přispívat k jejich obohacení (Václavková, 2014).

Dle Maiera (2012) je výstupy strategického plánování žádoucí využít pro územní plánování, zejména pro zadávací dokument územně plánovací dokumentace, popř. pro zadání územních studií, pokud se předpokládá jejich využití pro rozhodovací procesy.

¹³ Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení).

Dle Ministerstva pro místní rozvoj je strategické plánování z hlediska regionálního rozvoje východiskem pro uplatnění a koordinaci dalších rozvojových nástrojů. V obecné rovině pak rozlišujeme následující hierarchii koncepčních dokumentů:

- **strategie** – dlouhodobý koncepční dokument, který určuje základní linii rozvoje daného subjektu;
- **program** – střednědobý dokument, který vychází a navazuje na strategii a ve střednědobém horizontu vytyčuje opatření, která bude subjekt realizovat, aby dosáhl strategických cílů (samostatně ztrácí smyslnost);
- **plán** – krátkodobý dokument prováděcího charakteru, který konkretizuje vybraná opatření ve formě projektů či aktivit (obsahuje již harmonogram a stanovuje způsob financování).

Důležitá je jejich provázanost a sladění, a to na vertikální i horizontální úrovni. V praxi mají koncepční dokumenty zpracované spíše větší obce. Pro menší obce je typické plánování na úrovni svazku obcí, kdy do společného dokumentu včleňují své priority.

3.3.4 Aktéři rozvoje na obecní úrovni a proces schvalování

Dle Ministerstva pro místní rozvoj (2010) je pro úspěšný rozvoj obce klíčová informovanost, aktivita a schopnosti jejího managementu. **Obyvatelé obce** volí své zástupce nebo se jako volení zástupci podílí na správě obce a tím přímo či nepřímo formulují své představy o rozvoji obce. Charakteristiky obyvatelstva (věk, pohlaví, profese, zájmy, apod.) se promítají do požadavků na zajištění veřejných služeb a do realizace investičních a rozvojových aktivit v obci. Pro úspěšný rozvoj obce jsou vlastní aktivita a zájem obyvatel velmi důležité, stejně tak, jako jejich účast v místních spolcích a ostatních **neziskových organizacích**. Tyto organizace jsou základem občanské společnosti a na základě dobrovolné činnosti rozvíjí řadu oblastí obce. **Podnikatelské subjekty** a jejich efektivní fungování je základem rozvoje každého regionu bez ohledu na jeho charakter. Vztahy obcí s podnikateli jsou velmi důležité, a to nejen proto, že podnikatelé vytvářejí nové pracovní pozice či finančně podporují různé kulturní či sportovní akce, ale mohou se také podílet s obcemi na společných projektech.

Jak uvádí Šilhánková (2014) žádný právní předpis nedefinuje postup práce při přípravě strategického plánu, **způsob projednání a schválení dokumentu** je však upraven v ustanoveních zákona o obcích (In Půček a Šilhánková, 2014). Zákon formuluje kompetenci zastupitelstva projednat a schválit program rozvoje obce (resp. strategický plán)¹⁴, aniž by však uvedl povinnost vyhlásit závazné části například vyhláškou obce nebo kraje. Tím se akt schválení stává spíše symbolickým. Schválení strategického plánu má deklarativní charakter, není na zastupitelstvu

¹⁴ § 84 (2) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

legislativně vymahatelný, má podobu politické deklarace obce, jejíž představitelé se tímto krokem přihlašují k navržené podobě sociálního a ekonomického rozvoje svěřeného území (Perlín a Bičík, 2006). Vzhledem ke skutečnosti, že strategické plány mají především iniciační charakter a měly by vést k posílení místních zdrojů při usměrňování rozvoje, nelze neurčité legislativní ukotvení považovat za chybu. Strategický plán by měl být dohodou mezi politickou reprezentací, místními podnikateli, představiteli neziskových organizací a dalšími aktivními občany obce o hlavních směrech rozvoje a plánech do budoucna (Perlín a Bičík, 2006).

Na tvorbě strategického plánu rozvoje obce se kromě samosprávných orgánů obce (zastupitelstvo a rada obce) podílejí tyto skupiny účastníků:

- **Strategická komise**, kterou zřizuje zastupitelstvo ke koordinaci a naplnění principu partnerství při plnění úkolů rozvoje obce. Odpovídá za řízení tvorby strategického plánu i za realizaci jednotlivých postupových kroků, mj. také za předložení výsledků hlavních kroků tvorby strategického plánu a závěrečného dokumentu ke schválení zastupitelstvu obce.
- Strategická komise si zřizuje **pracovní skupiny**, které jsou odpovědné za přípravu a doporučení uceleného souboru opatření pro jednotlivé problémové okruhy a prezentaci těchto doporučení Strategické komisi.
- **Zhotovitel plánu** je odborným zpracovatelem, kterého schvaluje obecní zastupitelstvo. Poskytuje odbornou pomoc účastníkům v procesu tvorby strategického plánu, usměrňuje činnost pracovních skupin a zpracovává návrhy částí strategického plánu
- a předkládá je k projednání Strategické komisi (Hučka a Kutscherauer, 2006).

3.3.5 Obecké charakteristiky a kritéria plánu

Jak uvádějí autoři Václavková (2014) a Šilhánková (2014) strategický plán je dokument, který by měl splňovat následující kritéria:

- **Dlouhodobost** – dle Václavkové (2014) by plánování mělo probíhat v dlouhodobém horizontu 7-10 let. Šilhánková (2014) uvádí, že právě tato charakteristika by měla odlišit strategické plány od jiných typů dokumentů, přičemž obecněji formulovaným strategickým plánům odpovídá horizont 20 let (In Půček a Šilhánková, 2014). Dle Perlína a Bičíka (2014) plánovací horizonty přesahující 10 leté návrhové období nejsou pro obce vhodné a jsou spíše výjimkou. Při uvažování cest rozvoje lze dle nich považovat za delší časové období minimálně jedno volební období tedy 4 roky, po vstupu do EU je častěji využíván model 6 letého plánovacího období.

- **Komplexnost a selektivnost** – strategické plánování rozvoje území je komplexním procesem, kdy systémová provázanost je vždy nutná. Nicméně žádný rozvojový dokument nemůže řešit veškeré aspekty sociálně-ekonomického rozvoje, proto je nevyhnutelná selekce prioritních oblastí a problémů a určení prioritních směrů rozvoje (Václavková 2014, Perlín a Bičík 2006).
- **Provázanost** – jedna z klíčových podmínek strategického plánování. U jednotlivých kroků ve strategickém plánu je nutné hodnotit jejich vnitřní provázanost, nikoliv je hodnotit samy o sobě, poněvadž rozhodnutí určená v rámci jedné aktivity mají nepochybně zprostředkovaný dopad na jiné činnosti (Půček a Šilhánková, 2014).
- **Soustavnost** – strategické plánování je neustálým procesem, kdy je nutná modifikace jednotlivých dílčích kroků na základě změn ve výchozí situaci (Václavková, 2014). Dle Perlína a Bičíka (2006) je součástí strategického plánování trvalé hodnocení dosavadních výsledků procesu strategického plánu, protože pouze takový plán může být živým pracovním materiálem a dobrou oporou pro každodenní rozhodování představitelů veřejné správy.
- **Otevřenost** – dle Václavkové (2014) by strategickým plán měl být otevřený vůči veřejnosti a dalším zainteresovaným skupinám k podnětům i kritice. Dle Šilhánkové (2014) by měl být navíc otevřen vůči všem novým podnětům ve všech fázích procesu plánování (In Půček a Šilhánková, 2014).
- **Reálnost** – stanovení reálně dosažitelných cílů jak z hlediska finančního, tak i z hlediska sociálně-ekonomických podmínek. Pokud je uskutečnění cílů reálné a mohou přispět k lepšímu stavu, pak lze teprve označit plán za dobrý (Václavková, 2014).
- **Srozumitelnost** – dle Laciny (2007) je nezbytnost pochopení všemi, kteří se na uskutečňování strategického plánu budou podílet (In Václavková, 2014, s. 29).

3.3.6 Obsahový rámec strategického plánování obcí

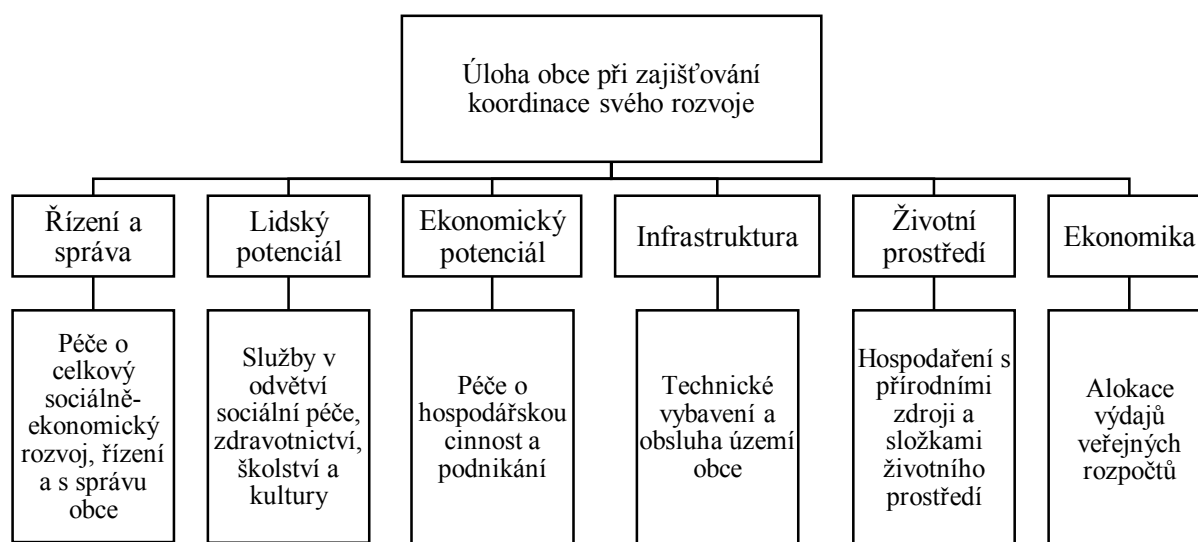
Obecnou specifikaci rozvojových aktivit obce lze stanovit dekompozicí do šesti oblastí:

- řízení a správa,
- lidský potenciál,
- ekonomický potenciál,
- infrastruktura,

- životní prostředí,
- ekonomika (Hučka a Kutscherauer, 2006).

Pro tyto okruhy lze přiřadit problémové okruhy, které jsou schematicky uvedeny v následujícím diagramu.

Obr. 3.1 Obsahový rámec strategického plánu obce

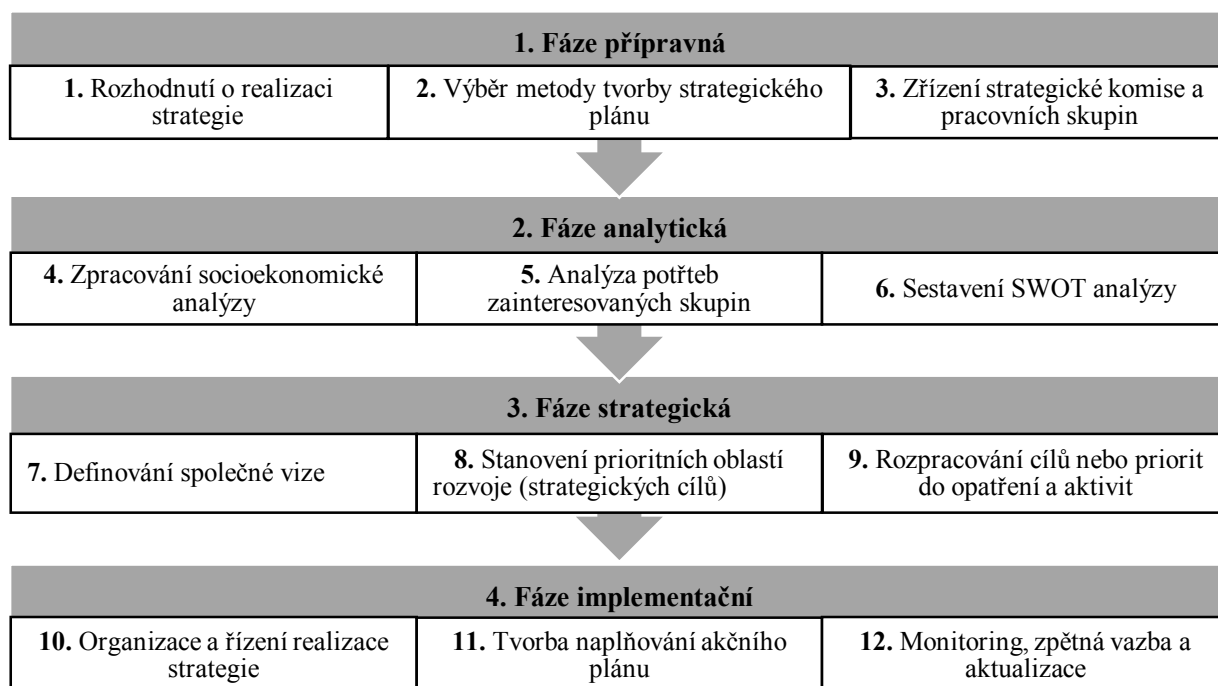


Zdroj: HUČKA M. a A. KUTSCHERAUER. Příprava, tvorba a realizace strategických plánů obcí a mikroregionů, (2006, s. 12), vlastní úprava.

3.3.7 Postupové kroky procesu strategického plánování

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.2.2, proces strategického plánování je nepřetržitý cyklus, který se skládá ze strategické analýzy, strategického výběru a implementace strategie. Jak uvádí Václavková (2014) v České republice prozatím neexistuje jednotná metodika tvorby zpracování strategického plánu rozvoje obce. Užívané postupy vychází z platné legislativy a opírají se o různé metodické postupy či zásady při zpracování programových dokumentů EU. Hučka a Kutscherauer (2006) popisují proces strategického řízení rozvoje obce jako výsledek obšírného iteračního a cyklického procesu programování a změn. Tento proces popisují na základě devíti fází, které jsou součástí obšírnějšího rozdělení dle Václavkové (2014). Ta strategický proces rozdělila do čtyř fází a dvanácti postupových kroků, podle kterých by měly obce při tvorbě strategie postupovat.

Obr. 3.2 Postupové kroky strategického procesu



Zdroj: VÁCLAVKOVÁ, R. Efektivní řízení obce, (2014, s. 33), vlastní úprava.

Jak lze vidět v Obr. 3.2 v prvním kroku by měla obec zhodnotit, zda strategický plán potřebuje. Rozhodnutí o zpracování obce musí vyjít z potřeb představitelů obce a nemůže být obcí žádným orgánem nařízeno. Plán může být zpracován jako samostatný dokument nebo jako součást strategického plánu mikroregionu. V druhém kroku představitelé obce rozhodují, jak bude plán zpracován – jestli vlastními silami nebo zda najmou externí firmu, a případně kolik prostředků z rozpočtu obce bude na jeho zpracování vyhrazeno. Přípravnou fázi završuje zřízení strategické komise a pracovních skupin, kdy starosta obce vybere interní a externí odborníky a stanoví strategickou komisi jako reprezentanta obce a pracovní skupiny.¹⁵ V podmínkách menších obcí je efektivnější zřízení jedné strategické (řídící) komise, složené ze zástupců obce, místních obyvatel, podnikatelů a dalších zainteresovaných.

Jak uvádí Hučka a Kutscherauer (2006) socioekonomická analýza ústící v deskripci profilu obce je podkladem a hlavním faktografickým materiálem pro všechny další kroky procesu strategického plánování. Tato analýza jak uvádí Václavková (2014) je konkrétní popis současného stavu a hlavních tendencí hospodářského a sociálního vývoje a příčin jejich směru. V rámci socioekonomického profilu obce zkoumáme zejména oblast ekonomické činnosti, sociální strukturu a sociální služby, infrastrukturu a životní prostředí. Hučka

¹⁵ Jejich počet se odvíjí od problémových okruhů, velikosti obce či města. Jejich úkolem je analýza klíčových otázek a předkládání návrhů v jednotlivých oblastech.

a Kutscherauer (2006) navíc uvádí oblast „činitelé“, kteří dle nich pozitivně zasahují, resp. by mohli zasahovat do vývoje obce, Václavková (2014) pro tuto oblast definovala samostatný krok – tedy analýzu potřeb zainteresovaných skupin. Analýza by měla zahrnovat jejich aktuální stav, vykonanou práci, finanční možnosti, problémy a možnosti vzájemné spolupráce těchto aktérů. Završením analytické fáze je vypracování SWOT analýzy, což je standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o různých objektech. V tomto případě jsou využívány poznatky získané ze socioekonomické analýzy a analýzy potřeb zainteresovaných skupin. Jejím principem je jednoduchá, výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných, slabých stránek objektu a jeho možných příležitostí a hrozeb.

Prvním krokem strategické fáze je definování vize, která pokud je dobře formulovaná, může významně ovlivnit další postup prací na strategickém plánu a do značné míry ovlivnit i jeho celkový výsledek. Vize by měla charakterizovat cílový stav, do kterého by se obec měla na základě realizace strategie dostat.¹⁶ Výběr problémových okruhů a formulace strategických cílů je nejvýznamnější fáze, která rozhoduje o kvalitě a upotřebitelnosti vypracovávaného strategického plánu obce. Vyžaduje to rozsáhlou, věcně argumentovanou diskuzi (v pracovních skupinách i strategické komisi), jejímž informační základnou jsou všechny dílčí dokumenty vypracované v předcházejících fázích. V rámci identifikovaných prioritních (problémových) oblastí jsou pak formulovány konkrétní aktivity, jejichž realizace přispěje k dosažení stanovených priorit rozvoje obce. Při stanovení opatření a rozvojových aktivit by měly být uvažovány tyto faktory:

- náklady (a možnosti financování),
- personální potřeby,
- časový rámec,
- instituce odpovědné za realizaci,
- očekávaný přínos.

V poslední, tedy implementační fázi, je výchozím bodem sestavení úplného strategického plánu. Zhotovitel připravuje návrh strategického plánu, který je následně schválen zastupitelstvem obce. Realizace strategického plánu probíhá formou akčního plánu, Hučka a Kutscherauer (2006) doporučují pro akční plán zvolit časové období dvou let. Akční plán pak obsahuje ty položky strategického plánu, které spadají do daného časového období a jsou

¹⁶ Vize by měla být formulována obecně tak, aby její platnost nepodléhala častým změnám, a zároveň by měla obsahovat konkrétní cíl, kterého chce obec dosáhnout.

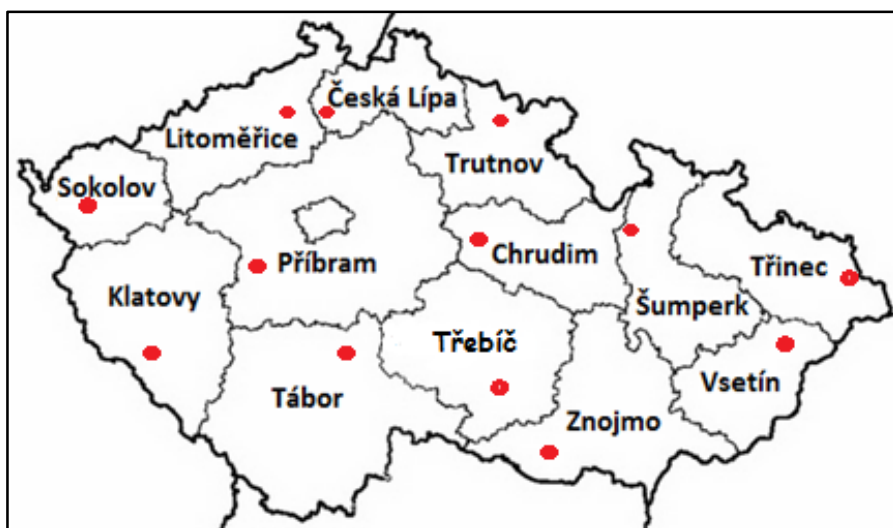
zdrojově zajištěny. Zpracovaný dokument není dogma platné během celého časového období, pro které je zpracován. Celý proces tvorby dokumentu představuje iterační a cyklický proces selekce a zpětné korekce opatření naplňujících přijaté strategické podmínky. Aby bylo možné provádět kontrolu dosahovaných cílů, je nutné nastavit indikátory, které pomohou změřit, zda bylo dosaženo plánovaného. Vzniklá strategie je veřejným dokumentem obce. Proto je dle Václavkové (2014) nanejvýš vhodné, aby byla zajištěna dostupnost pro veřejnost a další zainteresované skupiny a instituce (další obce, mikroregion, kraj). To může být zajištěno zveřejněním na internetových stránkách obce, případně zveřejněním hlavních částí v místním periodiku.

4 ZHODNOCENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ VE VYBRANÝCH OBCÍCH

4.1 Metodika

Pro hodnocení postupů a výsledků strategického plánování bylo vybráno celkem třináct obcí s rozšířenou působností (ORP) z celé České republiky, přičemž z každého kraje (kromě Hlavního města Praha) byla vybrána jedna taková obec v rozmezí 20 000 – 50 000 obyvatel. Vybrané obce a jejich zařazení do jednotlivých krajů, jsou znázorněny v Obr. 4.1.

Obr. 4.1 Vybrané obce v jednotlivých krajích ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Přehled vybraných obcí, včetně jejich zařazení, lze vidět v Tab. 4.1. Podrobnější přehled, včetně názvů hodnocených strategických dokumentů lze nalézt v Příloze č. 3. Všechny hodnocené strategické dokumenty (až na strategický plán rozvoje Klatov) byly volně dostupné na internetových stránkách obcí. Na internetových stránkách města Klatovy byl dostupný pouze dokument „Komunitní plánování sociálních služeb na Klatovsku“, jež se sice tvářil jako strategie města, ovšem nebylo tomu tak. Strategický plán rozvoje Klatov 2010-2015 byl dohledán až na základě dotazníkového šetření přes webové stránky databáze strategií, kterou provozuje pro Ministerstvo pro místní rozvoj Národní síť Zdravých měst ČR.

Tab. 4.1. Přehled vybraných obcí s rozšířenou působností

	Název obce	Kraj	Okres	Počet obcí ve SO	Počet obyvatel
1.	Česká Lípa	Liberecký	Česká Lípa	41	36 805
2.	Chrudim	Pardubický	Chrudim	86	22 996
3.	Klatovy	Plzeňský	Klatovy	44	22 367
4.	Litoměřice	Ústecký	Litoměřice	40	24 136
5.	Příbram	Středočeský	Příbram	75	33 450
6.	Sokolov	Karlovarský	Sokolov	30	23 879
7.	Šumperk	Olomoucký	Šumperk	36	26 806
8.	Tábor	Jihočeský	Tábor	79	34 858
9.	Trutnov	Královéhradecký	Trutnov	31	30 808
10.	Třebíč	Kraj Vysočina	Třebíč	93	37 095
11.	Třinec	Moravskoslezský	Frýdek-Místek	12	36 077
12.	Vsetín	Zlínský	Vsetín	32	26 668
13.	Znojmo	Jihomoravský	Znojmo	111	33 805

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Malý lexikon obcí ČR 2014, [on-line], vlastní zpracování.

Hodnocení strategických plánů bylo navíc podpořeno dotazníkovým šetřením, kterého se účastnilo všech 13 obcí. Vytvořený dotazník (viz Příloha č. 4) byl pro snazší manipulaci a co nejjednodušší způsob vyplnění respondenty umístěn k on-line vyplnění na cloudovém úložišti „Google Disk“.

Dotazník se skládal ze sedmnácti krátkých otázek, kdy prvních šest otázek bylo zaměřeno na strategické plánování obecně – respektive, zda je v rámci organizační struktury městského úřadu útvar (odbor, oddělení či úsek), který by se problematikou strategického plánování zabýval, zda jsou také občané informováni o tvorbě strategických dokumentů nebo jestli jsou do jednotlivých procesů zapojováni (a jakými prostředky). Druhá série jedenácti zbývajících otázek se týkala samotného strategického plánu. Jednalo se především o otázky, jejichž odpovědi nebyly ve strategickém plánu uvedeny, pokud ano, tak nejednoznačně.

Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 17. 3. – 25. 3. 2015. Dotazníky byly rozesílané osobám, do jejichž kompetence problematika strategického plánování spadá. Ve všech případech obcí byla tato informace dohledatelná. Z třinácti vybraných obcí se dotazníkového šetření zúčastnilo dvanáct z nich, návratnost dotazníku proto činí 92,3 %. Výsledky šetření budou využity v kapitole 4. 2., které se budou opírat také o zjištěná fakta ze strategických plánů a kapitole 4.3. Strategický plán rozvoje města Česká Lípa nebude předmětem hodnocení,

jelikož se neúčastnilo dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že posuzování některých kritérií se opírá jak o výsledky šetření i vlastní hodnocení, nebylo by objektivní a komplexní.

Strategické plány vybraných obcí budou hodnoceny na základě tří kritérií. Posuzováno bude:

- formální stránka plánu,
- věcná stránka plánu,
- využívání vybraných metod plánování

Hodnocení strategických plánů se bude opírat o komparativní analýzu, která vyústí v komplexní SWOT analýzu, jež přehledně shrne zjištěné silné a slabé stránky plánů a zároveň navrhne příležitosti pro jejich vylepšení, neopomínaje hrozby.

4.2 Formální a věcná stránka strategických plánů

4.2.1 Hodnocení formální stránky

Formální stránka strategických plánů vybraných obcí bude hodnocena na základě pěti zvolených kritérií. Jedná se o:

- aktuálnost dokumentu,
- metodu zpracování,
- návaznost na další strategické dokumenty,
- zapojení občanů (projednávání),
- aktualizaci.

Těmto kritériím bude přiřazena hodnota 1-3 na základě zvoleného hodnotícího systému. Hodnota „1“ bude přiřazena kritériu, pokud „**zcela vyhovuje**“, hodnota „2“, pokud vyhovuje „**pouze částečně**“ a hodnota „3“ bude přiřazena ke kritériím, která „**nevyhovují**“. K hodnocení je přistupováno na základě získaných odpovědí z dotazníkového šetření, které se opírá o vlastní hodnocení strategických plánů.

V příloze č. 5 lze nalézt tabulku, ve které jsou zaznamenány odpovědi k jednotlivým kritériím. Na jejich základě jsou k nim přiřazovány hodnoty 1-3 – viz Tab. 4.2.

1. U prvního kritéria „**AKTUÁLNOST**“ je hodnoceno, zda je dostupný strategický dokument aktuální, tzn., že období, na které je sestaven, zahrnuje i období roku 2015. Hodnota „1“ je přiřazena městům, jež mají aktuální dokument, hodnota „2“ pak městům, jejichž plán

je sice platný, ale ne zcela aktuální. Hodnota „3“ označuje města s neaktuálním strategickým plánem.

2. Strategické plány mohou být zpracovány třemi „**METODAMI**“. Buď mohou být zpracovány vlastními zaměstnanci OÚ (tzv. komunitní přístup), odbornou firmou (expertní přístup) nebo jejich kombinací. Jako ideální se jeví třetí možnost, jelikož s použitím této metody by zpravidla nemělo docházet k tvorbě formálních (nereálných) dokumentů. Hodnota „1“ je proto přiřazena kombinovanému způsobu, hodnota „2“ pak komunitnímu a expertnímu přístupu a hodnota „3“ pokud informace nebyla dostupná.
3. Dalším kritériem je „**NÁVAZNOST**“ na další strategické dokumenty. Nemělo by se stávat, aby strategický plán byl zpracován izolovaně od dalších takových dokumentů na vyšších úrovních, či byl dokonce s nimi rozporu. U tohoto kritéria jsou využity jak výsledky dotazníkového šetření, tak i vlastní hodnocení, protože ačkoli zástupci obcí, jež dotazníky vyplňovali, uvedli, že strategický plán obce je propojený na další strategické dokumenty, v samotném plánu taková informace není vůbec uvedena. Pokud pak dokument navazuje, mělo by být jasně uvedeno s jakou „strategií“ je v souladu, popř. které jeho body jsou obsaženy (rozpracovány) ve vlastním plánu. Hodnotu „1“ obdrží obce, které informaci o návaznosti mají obsaženy ve strategickém plánu a rovněž v dotazníku, hodnotu „2“ obce, které uvedly, že jsou propojeny na krajské strategie, ale v plánu tato informace chybí a hodnotu „3“ obce, které vůbec nenavazují na další strategie.
4. Důležitou součástí strategického plánování je „**INFORMOVÁNÍ A ZAPOJENÍ**“ místních občanů do tohoto procesu. Hodnocení se opírá o dotazníkové šetření, jelikož samotné plány tyto informace ve většině případů neobsahují. Odpovědi jsou v Příloze č. 5 zapsány ve tvaru „ANO-NE“ (či jiných kombinacích). První z nich označuje informování občanů o tvorbě strategických dokumentů a jejich aktualizaci, druhá z odpovědí pak jejich zapojování do jednotlivých procesů strategického plánování. Z dotazníkového šetření pak také vyplynulo, jakými prostředky výše uvedeného dosahují. Pokud jsou občané v obci informováni i zapojováni do procesu – náleží hodnota „1“, pokud jsou informováni, ale nejsou zapojováni – pak hodnota „2“. A nejhorší varianta, pokud nejsou informováni ani zapojováni – obdrží hodnotu „3“.
5. Posledním, ale neméně důležitým kritériem je posouzení „**AKTUALIZACE**“ strategického plánu. Strategický plán není totiž dogma platné během celého období, ale musí reagovat na měnící se podmínky, tak, aby byl tzv. „živým“ plánem. Strategické plány, jež jsou aktualizovány a obce uvedly v jak dlouhém časovém intervalu – obdrží hodnotu

„1“, pokud uvedly, že ano, ale není jasné jak často, pak hodnota „2“. V případě, že strategický plán není aktualizovaný vůbec, náleží hodnota „3“.

Tab. 4.2 Hodnotící tabulka formální stránky strategických plánů

	AKTUÁLNOST	METODA ZPRACOVÁNÍ	NÁVAZNOST	PROJEDNÁVÁNÍ	AKTUALIZACE
Chrudim	1	2	1	1	1
Klatovy	1	2	2	2	1
Litoměřice	1	1	1	1	1
Příbram	1	2	1	1	1
Sokolov	1	1	2	1	1
Šumperk	1	1	2	1	2
Tábor	1	1	2	1	2
Trutnov	2	1	2	2	1
Třebíč	1	2	1	1	1
Třinec	1	2	2	1	3
Vsetín	1	1	1	1	3
Znojmo	1	2	1	1	2

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče strategických plánů komplexně, respektive jejich formální stránky, všechny hodnocené **obce „vyhovují“**, některé však vyhovují jen částečně. Pokud alespoň u třech kritérií dosáhly hodnoty „1“, lze jejich plány po formální stránce označit jako vyhovující. Naopak pokud méně než tři odpovědi jsou „kladné“, plány vyhovují jen částečně.

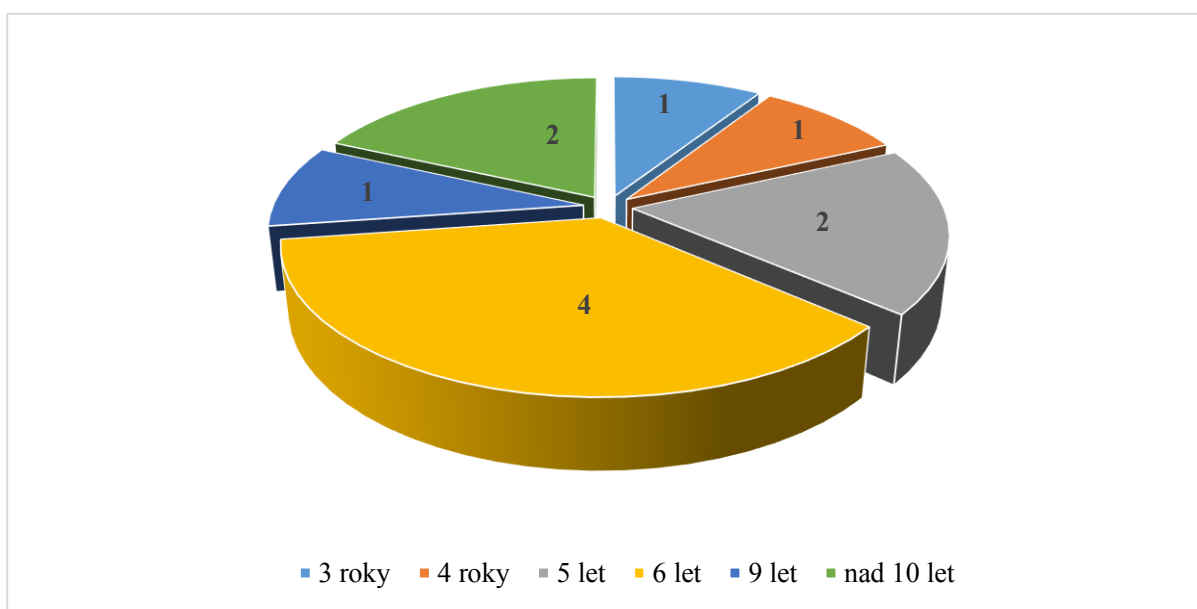
Nejhůře dopadlo město Třinec, které u dvou kritérií vyhovovalo částečně, a u kritéria „aktualizace“ nevyhovovalo vůbec. V závěsu za ním jsou města Trutnov a Klatovy, které u třech kritérií vyhovovaly pouze částečně. Strategické plány zbylých obcí lze označit jako vyhovující, výjimku tvoří město Vsetín, které ačkoli u čtyř kritérií zcela vyhovuje, v posledním kritériu nevyhovuje vůbec. Jeho plán tak vzhledem k neaktualizovanosti nelze označit jako zcela vyhovující. Naopak **nejlépe** dopadlo město Litoměřice, které jako jediné u všech kritérií dosáhlo hodnoty „1“, a tak je jeho plán, alespoň co se formálního hlediska týče, zcela vyhovující. Strategický plán Litoměřic je aktuální (2012-2030), zpracován kombinovaným způsobem, navazuje na další strategické dokumenty a je pravidelně aktualizován. Občané jsou nejen informováni, ale do procesů plánování také zapojováni.

Z hlediska hodnocení jednotlivých kritérií, **nejlépe** obce splňují kritérium **aktuálnosti**, což je zásadní kritérium. Jediným částečně vyhovujícím je město Trutnov, jehož strategický plán

byl sestaven na období let 2009-2014, kdy v letošním roce proběhne aktualizace plánu (zatím však neproběhla).

S aktuálností souvisí také další charakteristika strategického plánu, a to dlouhodobost. Jak již bylo uvedeno, dle Václavkové (2014) by mělo plánování probíhat v horizontu 7-10 let. Delší než 10 - ti leté období nejsou však dle Perlína a Bičíka (2014) pro obce vhodné. Strategické plány hodnocených obcí byly nejčastěji sestavovány na období 6 let, což je po vstupu do EU nepoužívanější model plánovacího období. Naopak pro plánování na dobu delší než 10 let se rozhodly dvě obce, a to Litoměřice (18 let) a Sokolov (14 let). U obou obcí však dochází k pravidelným aktualizacím plánu.

Obr. 4.2 Plánovací horizont strategických plánů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

U přístupu ke zpracování strategického plánu nelze jednoznačně říct, který z nich převládá. Polovina z oslovených obcí využívá kombinaci komunitního a expertního přístupu, což se jeví jako ideální varianta. Další tři z nich pak k plánování využívají vlastní zaměstnance úřadu, město Třinec, Chrudim a Příbram si nechávají plán zpracovat odbornou firmou. Tato varianta nemusí být vždy úplně nejlepším řešením, jelikož i sebelepší odborník na tuto problematiku, nemusí být vždy srozuměn s místními hodnotami, cíli a vůlí k prosazení.

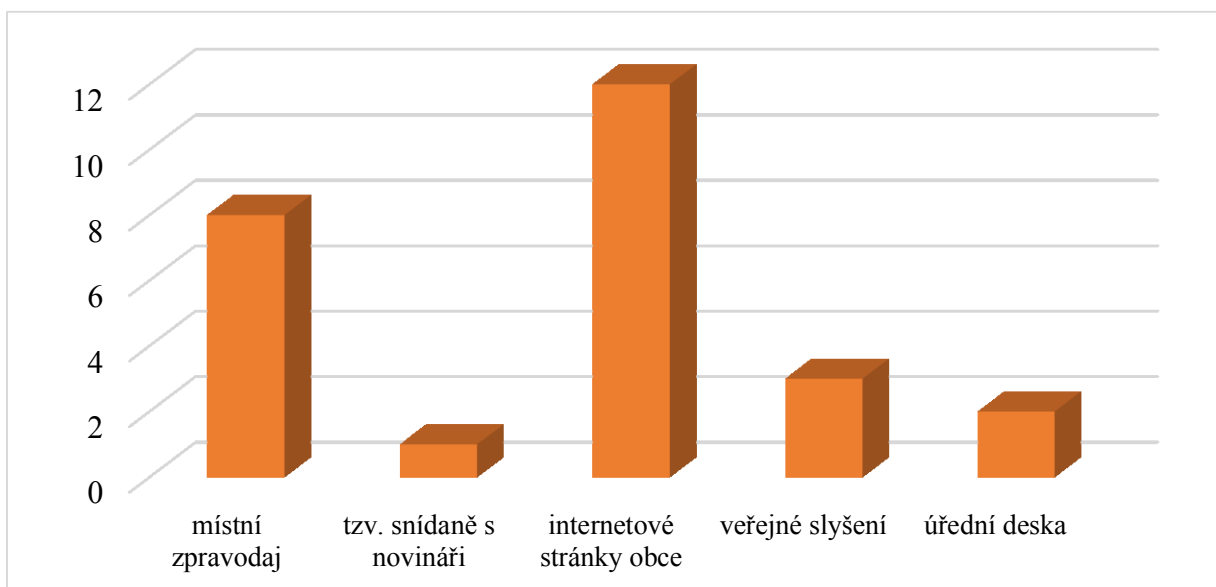
Jednou z otázek dotazníkového šetření bylo, zda je součástí organizační struktury městského úřadu organizační útvar (odbor, úsek či oddělení) rozvoje, který by se problematikou strategického plánování zabýval. Z šetření vyplynulo, že 9 ze 12 obcí má samostatný útvar

rozvoje, ovšem nebyla vysledována žádná vazba samostatného úseku na přístup ke zpracování – resp. zda obce, jež mají samostatný úsek rozvoje, vytvářejí častěji plány komunitním přístupem, než ty, jež ho nemají.

Všechny hodnocené obce v dotazníku uvedly, že existuje propojenost strategického plánu rozvoje obce na strategie vyšších celků, resp. strategii rozvoje kraje. Pouze polovina z nich měla tuto informaci uvedenou ve svém plánu, kde mimo jiné uvedli také název strategie a alespoň názvy základních priorit, kterých se drží i ve svých plánech. Proto by tomuto kritériu měla být věnována větší pozornost, aby už i ze samotného plánu byla jasná návaznost. Případ, že by snad obce vytvářely strategii v rozporu se strategií vyššího celku je spíše nepravděpodobný (tedy alespoň pokud by tak byl páčán záměrně), ovšem jasný a komplexně zpracovaný strategický plán by tuto skutečnost neměl opomíjet uvádět.

Komunikace s občany by měla být nedílnou součástí celého procesu strategického plánování, protože platí, že rozvoj je o lidech. Každá obec by měla vytvářet zázemí pro aktivní spolupodílení se občanů na dění v obci a otevírat prostor pro realizaci zájmů. Všechny dvanáct obcí v dotazníku uvedlo, že občané v obci jsou informováni o tvorbě strategických dokumentů a jejich aktualizaci.

Obr. 4.3 Způsoby informování občanů o strategickém plánování



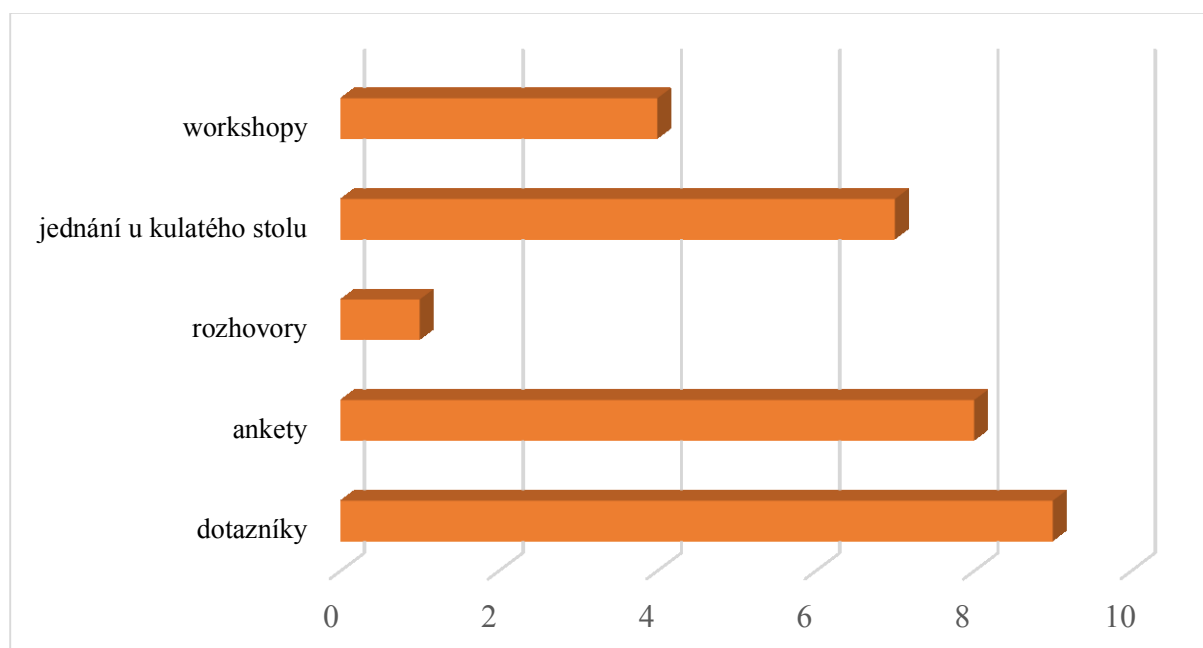
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Nejčastější způsob informování občanů o strategickém plánování je zveřejnění na internetových stránkách obce, který využívají všechny oslovené obce. Dalším hojně využívaným prostředkem je zveřejněním v místním zpravodaji, třetina obcí pak využívá veřejná

slyšení. Město Sokolov a Tábor pak uvedly, že občané v jejich městě jsou informováni také prostřednictvím úřední desky (ve fyzické podobě). Město Chrudim pořádá tzv. snídane s novináři, tedy pravidelné schůzky s novináři na různá témata.

Na jedné straně je informovanost občanů, na straně druhé však stojí ještě o něco důležitější aspekt – a to jejich zapojení do jednotlivých procesů. Pouze 2 z 12 obcí uvedly, že občané nejsou do jednotlivých procesů zapojováni – a to město Trutnov a Klatovy. Zbylých deset obcí své občany zapojuje, a to různými způsoby.

Obr. 4.4 Způsoby zapojování občanů do procesů strategického plánování



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Nejčastěji obce zapojují své občany prostřednictvím anket a dotazníků, což je patrné i z Obr. 4.4. Větší polovina z nich také využívá jednání u kulatého stolu, další čtyři z nich workshopy a například město Šumperk rozhovory s občany.

Proces strategického plánování sestavením strategického plánu nekončí. Jedná se o iterační a cyklický proces, proto by i strategické plány měly reflektovat na měnící se prostředí a potřeby obyvatel a zakomponovat tyto změny do plánu. Pouze dvě obce – a to Třinec a Vsetín – uvedly, že v rámci jejich strategického plánu nedochází k jeho pravidelné aktualizaci. Třetina obcí plán aktualizuje, ale nemá pevně stanovené interval, rozhoduje se tak na základě aktuálních potřeb. Ostatní obce své plány aktualizují, a to ve dvou až pětiletých intervalech.

4.2.2 Hodnocení věcné stránky

Obsahový rámec strategických plánů je záležitostí příslušných obcí, různí se dle problémových (hlavních) oblastí, na které se chce obec zaměřit. Hodnocené obce se ve svých plánech zaměřily na jedna až šest problémových okruhů, nejčastěji si vytyčily **čtyři** prioritní oblasti, které se orientovaly na následující rozvojové aktivity:

- doprava a infrastruktura,
- životní prostředí (a kvalita života),
- sociální prostředí a bydlení,
- ekonomický rozvoj, podnikání a zaměstnanost,
- řízení a správa města.

Věcná stránka strategických plánů, respektive cílů strategických plánů je posuzována na základě metody SMART – tedy souhrnu pravidel, který pomáhá efektivně definovat rámec či cíl strategického plánování. Cíle by z tohoto pohledu měly být:

- 1) **Specifické (Specific)** – navrhované cíle by měly být srozumitelné a jasně definované; mělo by být stanoveno co přesně a jakým způsobem bude vyřešeno;
- 2) **Měřitelné (Measurable)** – měřitelnost spočívá ve schopnosti ověřit, zda navržené řešení bylo úspěšně realizováno – strategický plán by měl mít nastaven mechanismus kontroly, cílům by měl být přiřazen indikátor (ukazatel) měřitelnosti;
- 3) **Akceptovatelné (Aligned)** – řešení musí odpovídat potřebám svého příjemce, za řešení cíle musí být odpovědný konkrétní vykonavatel;
- 4) **Reálné (Realistic)** – řešení musí být skutečně dosažitelné; z tohoto pohledu bude posuzován finanční rámec a vazba na rozpočet obce;
- 5) **Termínované (Timed)** – řešení musí být zakotveno v určitém časovém horizontu, v němž má být dosaženo.

Hodnocení v rámci jednotlivých specifik metody SMART bude probíhat na základě hodnotící škály 1 - 5, kdy hodnota „5“ bude znamenat nejlepší výsledek, hodnota „1“ naopak jeho nesplnění. Jednotlivým specifikacím je přiřazena váha 0,2. Vzhledem ke skutečnosti, že některé odpovědi v dotazníkovém šetření jsou těžko prokazatelné (a strategické plány často prokazovaly jiné skutečnosti), hodnocení bude probíhat na základě vlastního hodnocení strategických plánů, a to bez ohledu na odpovědi v dotazníkovém šetření.

Hodnocení jednotlivých kritérií metody SMART je zobrazeno v Tab. 4.3, podrobnější tabulka s celkovými hodnotami za jednotlivé obce i za jednotlivé kritéria je v Příloze č. 6.

Tab. 4.3 Hodnocení cílů metodou SMART

	S	M	A	R	T	Celkem
Chrudim	5	5	5	3	5	0,92
Klatovy	5	1	3	2	2	0,52
Litoměřice	5	1	3	1	1	0,44
Příbram	5	5	5	5	5	1
Sokolov	5	1	5	5	5	0,84
Šumperk	5	5	1	1	1	0,52
Tábor	5	1	5	2	5	0,72
Trutnov	5	5	5	3	5	0,92
Třebíč	5	1	5	1	1	0,52
Třinec	3	1	3	3	5	0,6
Vsetín	5	1	2	1	1	0,36
Znojmo	3	1	5	5	5	0,76
Celkem	0,93	0,46	0,76	0,53	0,68	x

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově mohou jednotlivá města i kritéria dosáhnout hodnocení 0 - 1, přičemž symbolikám (SMART) je přiřazena váha 0,2. Tato váha je násobena bodovým ohodnocením v rámci hodnotící škály (1-5). Tyto výsledky se za jednotlivá kritéria (obce) sečtou a vydělí počtem kritérií (5) nebo počtem obcí (12). Výsledná hodnota v rozmezí od „0 do 1“ pak symbolizuje kvalitu strategických cílů, kdy „1“ znamená nejlepší výsledek – tedy správně definované cíle strategických plánů rozvoje obcí, hodnocení blízké se „0“ upozorňuje na nedostatky a nesprávně (nereálně) sestavené plány.

Město Chrudim dosáhlo spolu s Trutnovem jednoho z nejlepších výsledků – 0,92, kdy u jednotlivých kritérií SMART dosáhly stejného ohodnocení. Jejich cíle strategických plánů jsou specifické, měřitelné, termínované a akceptovatelné (jsou určení nositelé - v případě Trutnova také jména odpovědných osob a realizátoři; v případě Chrudimi garanti cílů a spolupracující subjekty). Z pohledu reálnosti tyto plány pokulhávají, oba však z rozdílných důvodů. Aby byly cíle reálné, měla by být známá jejich finanční náročnost a případné krytí těchto výdajů, protože ačkoli jsou správně nadefinovány z pohledů ostatních kritérií, jejich nefinancovatelnost z nich dělá nedosažitelné (fiktivní) plány. Město Chrudim k jednotlivým cílům sice přiřadilo předpokládaný odhad nákladů, neuvedlo však, z jakých zdrojů budou financovány, zda se předpokládá s plným financováním z městského rozpočtu či připadá v úvahu dotace (ze státního či jiných rozpočtů). U Trutnova je tomu přesně naopak,

město sice určilo, jestli budou jednotlivé cíle financovány z interních či externích zdrojů, neuvedlo však, v jaké výši se mohou náklady pohybovat. Proto dosáhly ohodnocení „3“ (z 5).

Z pohledu metody SMART je vzorovým příkladem město Příbram, které dosáhlo plného hodnocení. U všech kritériích splnilo požadavky a jeho plán (resp. cíle) jsou specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Velkou předností tohoto plánu jsou stanovené evaluační ukazatele k jednotlivým cílům (indikátory výstupu i výsledků). Takto definované cíle mohou být vzorovým příkladem pro další obce, které mají právě s měřitelností cílů a stanovením indikátorů velké problémy.

Vysokého hodnocení dosáhl také Sokolov (0,84), a stejně jak tomu bylo u předchozí skupiny obcí, jeho plán pokulhává u stejného kritéria a tou je měřitelnost. Jednotlivým cílům není přiřazena žádná hodnota či ukazatel, na základě kterých by plány mohly být hodnoceny.

Další obce již plně nevyhovují u dvou a více kritérií, města Znojmo a Tábor však můžeme přiřadit k obcím s lepšími plány (po jejich obsahové stránce). Strategický plán rozvoje města Znojma je akceptovatelný, reálný a termínovaný, avšak cíle nejsou dostatečně specifikované a srozumitelné, proto dosáhla hodnocení „3“. Slabinou plánu je neměřitelnost cílů. Ačkoli návaznost na plány ostatních (vyšších) celků není předmětem hodnocení věcné stránky, u strategického plánu Znojma je zapotřebí ji vyzdvihnout, jelikož u jednotlivých cílů je uvedena vazba na opatření programu kraje, čímž se odlišuje od ostatních plánů, které provázanost na ostatní strategické dokumenty uvádějí pouze rámcově (obšírně). Strategický plán města Tábor dosáhl pátého nejlepšího hodnocení a můžeme jej označit za specifický, akceptovatelný a termínovaný. U dalších dvou kritérií již plně nevyhovuje. Nedostatkem jsou jeho finance, jelikož u některých cílů není vůbec určena jejich finanční náročnost, všechny cíle navíc postrádají zdroje financování, proto z pohledu reálnosti dosáhl hodnocení „2“ (z 5). Z hlediska měřitelnosti tento plán nevyhovuje vůbec.

Město Třinec dosáhlo hodnocení 0,6, což můžeme označit za průměrný výsledek. Strategický plán plně vyhovuje z hlediska termínovanosti cílů, ostatní kritéria jsou splněna jen částečně nebo vůbec. Cíle strategického plánu nejsou dostatečně specifikovány a definovány, proto dosáhla hodnocení „3“. Vykonavatelé cílů jsou definováni pouze obecně nebo vůbec – za nositele většiny cílů je označeno „Město Třinec“ či jiný spolupracující subjekt, konkrétně odpovědné odbory (osoby, úseky) nejsou stanoveny vůbec, proto hodnocení „3“. Reálnost plánu je ohodnocena třemi body, a to proto, že finanční náročnost je specifikována jen

u některých cílů a zdroje jejich financování nejsou známy vůbec. Ukazatele měřitelnosti strategický plán nemá, proto je kritérium „M“ hodnoceno „1“ (z 5).

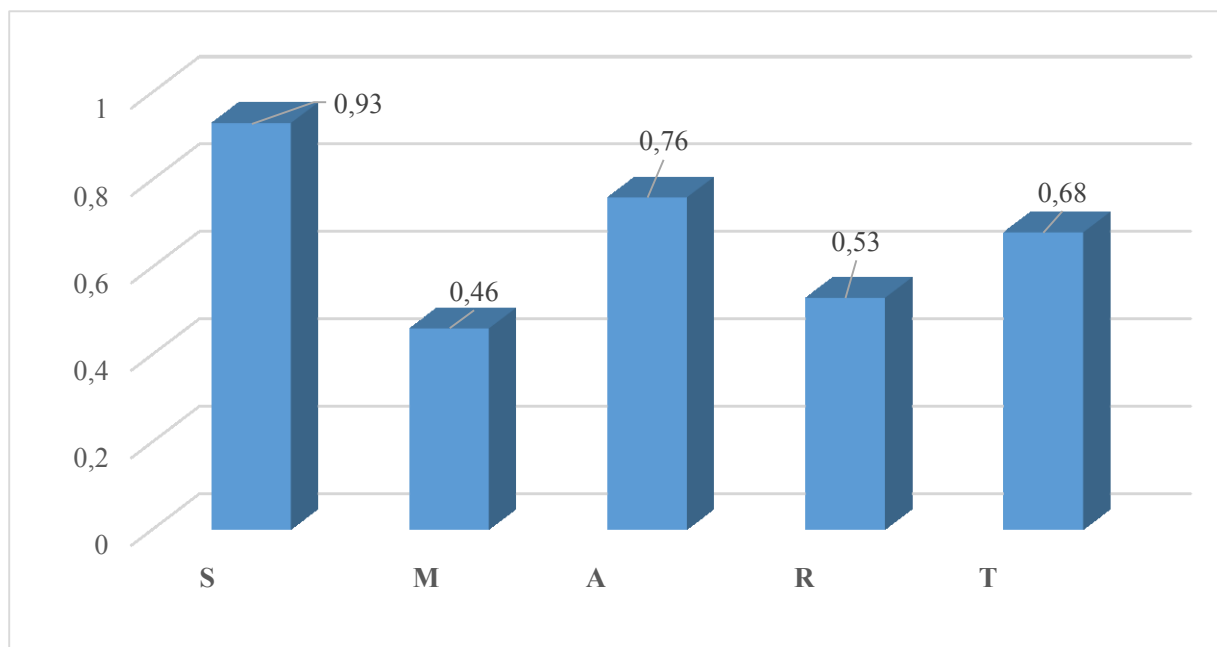
Města Šumperk, Třebíč a Klatovy dosáhla lehce nadpolovičního hodnocení (0,52), jejich plány jsou již po více stránkách neúplné. Strategický plán města Šumperka je neakceptovatelný, nereálný a netermínovaný, ale oproti jiným (lépe hodnoceným) plánům má určeny indikátory měřitelnosti. Jednotlivé cíle jsou podrobně a srozumitelně specifikovány, což dává plánu dobrý vstupní základ. Kdyby byl i z ostatních hledisek propracován, mohl by spolu s indikátory měřitelnosti patřit k těm lepším strategickým plánům. Strategické cíle města Třebíče jsou specifikované a akceptovatelné, ovšem ostatní kritéria měřitelnosti, reálnosti a termínovanosti nesplňuje. Jeho předností je propracovaná „akceptovatelnost“ plánu, kdy k jednotlivým cílům je přiřazen realizátor, spolupracující subjekt a věcně příslušný odbor. Strategický plán Klatov na období 2010-2015 byl jako jediný dokument hůře dohledatelný. Ačkoli se město odvolává na dostupnost tohoto dokumentu na internetových stránkách obce, dostupný je pouze přes databázi strategií NSZM. Klatovy mají strategické cíle jasně specifikované, u ostatních kritérií dosti pokulhávají. Indikátory měřitelnosti nemají stanoveny vůbec, ostatní kritéria (akceptovatelnost, reálnost a termínovanost) jsou definována jen u některých cílů, proto dosáhla hodnocení 3-2-2.

Po obsahové stránce mezi nejhorší plány patří strategický plán Litoměřic a Vsetína. Strategický plán Litoměřic je jasně definovaný a specifikovaný, z hlediska akceptovatelnosti jsou určeni garanti problémových okruhů. Tímto však jeho úplnost končí. V úvodu plánu jsou zmíněny i ostatní hodnocená kritéria – a to např. to, že k jednotlivým cílům jsou přiřazeny měřítka, která nejsou uvedeny ve strategickém plánu, ale na internetových stránkách obce (v plánu je uveden odkaz). Uvedený odkaz však není funkční a měřítka jsou nedohledatelná. Stejně tomu je u termínovanosti a reálnosti, kdy aktuální plán se odvolává na plán původní z roku 2006, který již není dostupný. Strategické cíle města Vsetína jsou podrobně specifikované, ovšem ostatní kritéria nejsou splněna vůbec. Pro jednotlivé problémové okruhy jsou sestaveny SWOT analýzy, které hodnotí silné a slabé stránky města, hrozby a příležitosti spojené s možnostmi dalšího rozvoje, ovšem měřitelnost, akceptovatelnost, reálnost a termínovanost nejsou vůbec definovány.

Z hlediska jednotlivých kritérií metody SMART, nejlépe si obce poradily se specifikací jednotlivých cílů, která by měla být dobrým základem pro definování ostatních kritérií. Pouze u dvou obcí byly cíle definovány neúplně, nesrozumitelně. Jasně určené vykonavatele jednotlivých cílů mělo definováno 7 z 12 obcí, u tří obcí byla odpovědnost stanovena dost

obšírně a města Šumperk a Vsetín neměla nositele cílů stanovený vůbec. Přesto „akceptovatelnost“ dosáhla hodnoty 0,76. Ačkoli lze některé cíle termínovat velice obtížně nebo vůbec, alespoň rámcová (výhledová) definice by měla být součástí. U termínovanosti lze plány posuzovat pouze ANO-NE, proto bodové ohodnocení u jednotlivých obcí dosahovaly hodnoty „1“ (ne) nebo „5“ (ano). Sedm z dvanácti obcí měly cíle termínované, čtyři obce mají sice cíle specifikovány, ale časový výhled jejich dosažení není uveden. Klatovy mají pak termínované jen některé z cílů, proto jejich ohodnocení dosáhlo hodnoty „2“. Zbýlá dva kritéria – reálnost a měřitelnost – nedopadla dobře. Jejich neúspěch je spatřován v náročnosti stanovení těchto kritérií a vyšším organizačním schopnostem managementu obce, jelikož naplánovat finanční provázanost jednotlivých cílů na rozpočet obce a externí zdroje, není jednoduchou záležitostí. Ovšem bez naplánování těchto dvou kritérií by jen stěží (nebo naopak s velkým štěstím v případě úspěchu) mohlo být stanovených cílů dosaženo. Pouze čtvrtina obcí (3) kritérium „reálnosti“ zvládla a kromě odhadu finanční náročnosti k cílům přiřadila zdroje financování. Pět obcí si s tímto poradily pouze částečně, další čtyři si s tím neporadily vůbec. I přesto však toto kritérium dosáhlo lepšího hodnocení, než jak tomu bylo u měřitelnosti. S měřitelností – tedy přiřazením hodnot či ukazatelů k jednotlivým cílům si poradila pouze třetina obcí – Trutnov, Šumperk, Příbram a Chrudim.

Obr. 4.5 Hodnocení kritérií metody SMART



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Zhodnocení formální i věcné stránky

Strategické plány byly zhodnoceny z pohledu formálních náležitostí i po obsahové stránce. Jak ale dopadly z těchto dvou pohledů komplexně? Hodnocení formální stránky může nabývat hodnot „1-3“ (dle zvolené hodnotící stupnice). Čím je hodnocení bližší hodnotě „1“, tím můžeme považovat plán za kvalitnější (z hlediska formálních náležitostí). U žádného z plánů nedosáhlo hodnocení vyšší než „2“. Po obsahové stránce byly plány hodnoceny na základě hodnotící stupnice 1 (nejhorší) – 5 (nejlepší), kdy pěti kritériím (dle metody SMART) byla přiřazena váha 0,2. Hodnocení tak nabývá hodnot od 0 (nejhorší) – 1 (nejlepší).

Jako nejlepší plán z dvanácti strategických plánů hodnocených obcí lze jednoznačně označit „Strategický plán rozvoje města Příbram na období let 2014-2020“. Příbram dosáhla plného hodnocení z pohledu věcné stránky a téměř plného hodnocení formálních náležitostí. Za velmi kvalitní plány lze označit také „Strategický plán rozvoje města Chrudimě“ a „Strategický plán udržitelného rozvoje Sokolova na roky 2011-2025“.

Za nejhorší strategické plány lze naopak označit plány města Třince, Klatov, Vsetína a Šumperka. Tyto plány dosáhly velice špatného hodnocení plánů jak z věcného, tak i formálního hlediska.

Plány Tábor, Trutnov, Třebíče a Znojma lze označit jako průměrné, poněvadž z obou hledisek dosáhly průměrného (lehce podprůměrného) hodnocení. Svou nevyvážeností překvapil „Strategický plán rozvoje města Litoměřice“, který ačkoli po formální stránce byl hodnocen jako výborný, z věcného naplnění nedosáhl ani průměrného hodnocení.

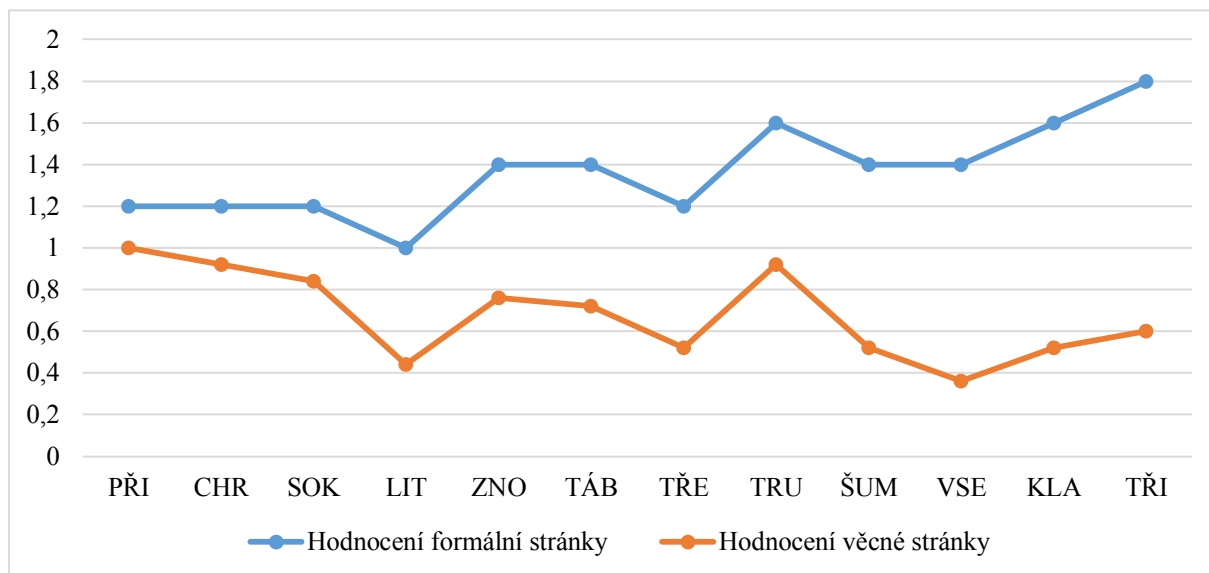
Tab. 4.4 Zhodnocení formální i věcné stránky strategických plánů

		Hodnocení formální stránky	Hodnocení věcné stránky	Odchylka
1.	Příbram	1,2	1	0,1
2.	Chrudim	1,2	0,92	0,14
3.	Sokolov	1,2	0,84	0,18
4.	Litoměřice	1	0,44	0,28
5.	Znojmo	1,4	0,76	0,32
6.	Tábor	1,4	0,72	0,34
7.	Třebíč	1,2	0,52	0,34
8.	Trutnov	1,6	0,92	0,34
9.	Šumperk	1,4	0,52	0,44
10.	Vsetín	1,4	0,36	0,52
11.	Klatovy	1,6	0,52	0,54
12.	Třinec	1,8	0,6	0,6

Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 4.4 jsou všechny hodnocené obce seřazeny od nejlepší po nejhorší obec – a to dle celkového hodnocení formální i věcné stránky. U obou kritérií platí, že čím víc se blíží hodnota „1“, tím je plán kvalitnější. Obce jsou v tabulce seřazeny dle směrodatné odchylky.

Obr. 4.6 Grafické zobrazení celkového hodnocení strategických plánů



Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíly mezi obcemi jsou patrné také z Obr. 4.6, kde rozevírající se spojnice grafu znázorňují propadající se rozdíly mezi požadovanou hodnotou (která je u obou kritérií rovna „1“), a hodnotou skutečnou. Čím více se spojnice od sebe oddalují, tím jsou plány méně a méně kvalitnější.

V úvodu diplomové práce byla stanovena hypotéza: „Alespoň 60 % zkoumaných strategických plánů podrobených analýze plně vyhovuje stanoveným věcným a formálním parametrům.“ Po zhodnocení těchto parametrů lze tuto hypotézu vyvrátit, neboť ačkoli města na prvních příčkách Tab. 4.4 disponují kvalitními plány, nevyhovují **plně** stanoveným kritériím. Jejich plány jsou ať už po formální či věcné stránce neúplné.

4.3 Využití metod strategického plánování

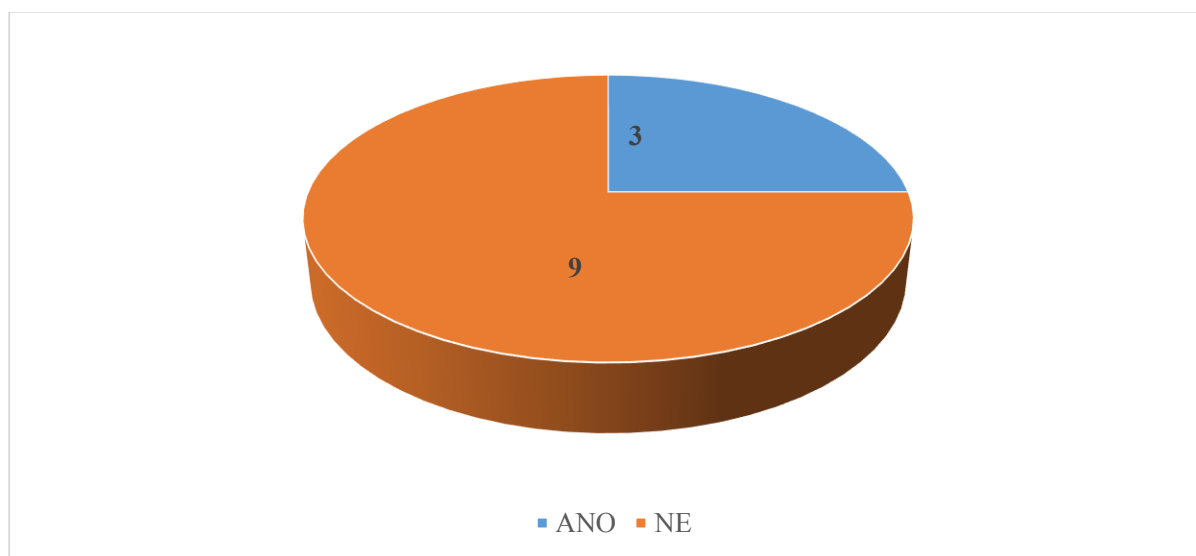
Metoda Balanced Scorecard vznikla dle Hučky a Kutscherauera (2006) jako reakce na empirická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho institucí (a to nejen ve veřejném sektoru) má často problém s reálným propojením strategií s operativní činností tak, aby se strategie realizovala ve všech oblastech a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Úspěšné instituce totiž nebudují vypracováním strategických plánů, ale

jejich realizací a zavedením do praxe. Metoda BSC je obvykle považována za controllingový nástroj – zaměřuje se již na správnou formulaci strategických cílů, kdy důraz je kladen na jejich měřitelnost.

Skutečnost, že pouze jedna třetina obcí má ve svých plánech zakomponované indikátory hodnocení, tento fakt jen potvrzuje. Proto byla část dotazníkového šetření zaměřena právě na využívání metody Balanced Scorecard.

Osm z dvanácti oslovených obcí v dotaznících uvedlo, že se při plánování s touto metodou již setkali a ví, o čem se jedná. Třetina obcí (tedy 33 %) uvedla, že se s touto metodou ještě nikdy nesetkala. Další otázka se nabízí nasnadě – využívají tyto obce metodu BSC při strategickém plánování? Pouze čtvrtina obcí (3) potvrdila, že tuto metodu při strategickém plánování využívají. Zbýlých devět obcí nikoli, což je patrné z Obr. 4.6.

Obr. 4.7 Využívání metody Balanced Scorecard



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Metodu BSC využívá město Trutnov, Vsetín a Třebíč. Tato skutečnost je prokazatelná pouze v případě města Vsetín, poněvadž právě Vsetín má na internetových stránkách obce dostupný strategický dokument „*Dynamický strategický plán zpracovaný metodou Balanced Scorecard 2010-2030*“. Strategickou mapu Vsetína zpracovanou dle metody BSC lze nalézt v Příloze č. 1.

Další metodou, která je nástrojem nejen ke zlepšování kvality strategického řízení, ale kvality veřejné správy obecně, dále přispívá k zapojování veřejnosti a budování místního partnerství s cílem podpořit udržitelný rozvoj na místní či regionální úrovni je metoda „Místní Agenda 21“ (MA21). V České republice je MA21 oficiální metodou pro zvyšování kvality veřejné správy.

Města, obce a regiony svoji kvalitu dokládají v rámci „Databáze MA21“, která je veřejně přístupná na webových stránkách.¹⁷

Tab. 4.5 Přehled vybraných obcí v MA21 a NSZM

	Název obce	Zařazené v MA21	Dosažená kategorie	Člen NSZM ¹⁸
1.	Chrudim	ANO	KATEGORIE A	ANO - 1996
2.	Klatovy	ANO	KATEGORIE D	-
3.	Litoměřice	ANO	KATEGORIE B	ANO - 2007
4.	Příbram	NE	-	ANO - 2008
5.	Sokolov	NE	-	ANO - 2000
6.	Šumperk	NE	-	-
7.	Tábor	ANO	KATEGORIE C	ANO - 2011
8.	Trutnov	NE	-	ANO - 2001
9.	Třebíč	ANO	KATEGORIE C	ANO - 2013
10.	Třinec	ZÁJEMCE	-	ANO - 2001
11.	Vsetín	ANO	KATEGORIE B	-
12.	Znojmo	ANO	KATEGORIE C	-

Zdroj: vlastní zpracování

Kritéria MA 21 jsou členěna do čtyř základních kategorií „A“ (nejvyšší) – „D“ (nejnižší), těmto kategoriím předchází tzv. nultá kategorie a zájemci. Sledování stavu procesu MA21 může být využíváno jako podpůrný prostředek pro žádosti o granty EU a o podporu z vybraných dotačních titulů – aktivní MA21 budou mít větší šanci tyto zdroje dosáhnout.

Město Chrudim dosahuje jako jediné nejvyšší kategorie A, druhé nejvyšší kategorie dosahují Litoměřice a Vsetín. Kategorie C dosahují 3 města – Tábor, Třebíč a Znojmo. Město Třinec je prozatím zájemcem. Zbývající čtyři obce nedosahují vůbec žádné úrovně, do současné chvíle ani úrovně „zájemci“.

Většina pokročilých realizátorů metody MA21 je sdružena v asociaci Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM), která rozvíjí rozsáhlou Metodiku NSZM pro realizaci MA21 v ČR na základě mezinárodních doporučení a zkušeností. Na speciálních webových stránkách NSZM¹⁹ jsou volně dostupné ukázky dobré praxe z měst, obcí a regionů, jež obsahují stovky příkladů a neustále jsou doplňovány o nové.

Dvě třetiny hodnocených obcí (8) je členem NSZM, město Chrudim již od roku 1996. Není však pravidlem, že obce, jež nejsou v MA21, nejsou také součástí NSZM a naopak. Např. město

¹⁷ www.ma21.cz

¹⁸ Národní síť Zdravých měst

¹⁹ www.dobrapraxe.cz

Příbram není zařazené v MA21 (ani v kategorii zájemci), přesto je členem NSZM od roku 2008. K prezentaci problémů a postupu řešení v rámci NSZM slouží info-systém „DataPlán“ NSZM, který je propojen s databází strategií. Databáze strategií ČR²⁰ je sofistikovaným systémem, jež má přispět k celkovému zlepšení strategického řízení a plánování na všech úrovních veřejné správy v České republice. Dokáže tematicky a funkčně propojovat strategické cíle, opatření a další parametry na čtyřech úrovních – mezinárodní, národní, regionální a místní. Slouží jako nástroj pro vyhodnocování a aktualizaci strategických dokumentů, ale i pro tvorbu nových dokumentů. V databázi strategií je k nahlédnutí osm z dvanácti strategií hodnocených obcí²¹, u všech obcí se strategie zveřejněná na internetových stránkách obce shoduje se strategií v databázi.

Vyústěním analytické části této diplomové práce je komplexní SWOT analýza, jejíž pomocí lze přehledně shrnout silné a slabé stránky hodnocených strategických plánů a současně navrhnout příležitosti pro jejich vylepšení a upozornit na ohrožení z těchto plánů vyplývajících. Ačkoli některé plány (např. Příbrami, Chrudimě a Sokolova) jsou vypracovány na vysoké úrovni, jejich tvůrci by měli myslet na to, že sestavením strategického plánu celý proces plánování nekončí. Strategický plán by měl být pravidelně aktualizován a měl by tak reagovat na měnící se podmínky a prostředí. Obce by měly plány sestavovat jako reálné a uskutečnitelné, nikoli jako fiktivní plány, jež sice disponují celou řadou informací o tom, jak by měl plán vypadat, ale tato fakta také převést do skutečnosti.

²⁰ www.databaze-strategie.cz

²¹ Chrudim, Klatovy, Litoměřice, Příbram, Tábor, Třebíč, Vsetín, Znojmo.

4.4 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • aktuálnost strategických plánů • dostupnost plánů na internetových stránkách • srozumitelnost strategických cílů • určení odpovědnosti za jednotlivé cíle • informovanost občanů o strategickém plánování v obci • termínovanost cílů 	<ul style="list-style-type: none"> • aktualizace strategických plánů • uvedení zdrojů financování (dotace, interní zdroje) • stanovení finančního rámce • stanovení indikátorů rozvoje • slabá provázanost na další strategické dokumenty • nekompletnost informací
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • využití metod pro kvalitní strategické plánování (Balanced Scorecard, MBO) • čerpání finančních prostředků na základě kvalitních strategických plánů • zapojení se do Místní Agendy 21 a Národní sítě Zdravých měst • legislativní ukotvení 	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování strategických plánů externí (odbornou) firmou • malé zapojení občanů do procesu strategického plánování • nedostatečná vzdělanost zaměstnanců o problematice • nevyhodnocování plánů • změny v politické situaci • demografické změny • legislativa • ztráta podpory z dotačních titulů

Zdroj: vlastní zpracování

5 ZÁVĚR

Primární odpovědnost za dosahování regionálního rozvoje byla v posledních desetiletích přenesena na představitele územních celků – tedy na obce, města a kraje. Očekává se, že spolu s vládou budou rozhodovat kompetentně, systémově a koncepčně při respektování veřejného zájmu. V oblasti veřejné správy existuje vedle zákonných omezení relativně velký prostor pro tvůrčí a více či méně profesionální přístup k řešení otázek rozvoje území.

Diplomová práce se zabývá problematikou strategických plánů v podmínkách obcí, respektive obcí s rozšířenou působností. Tvorba strategických plánů není ze zákona povinná, je to dobrovolné rozhodnutí dané obce. Obecně lze přijmout zásadu, že obce, v nichž existuje profesionální aparát s určitou organizační strukturou, by měly strategický plán svého rozvoje připravovat v každém případě. Jiná situace je u obcí zpravidla s 1000 – 5000 obyvateli, u nichž buď profesionální aparát neexistuje, nebo je velmi malý. V takovém případě je na zvážení starosty, zda rozhodne i za této situace plán připravit a postupně zrealizovat nebo zda nebude účelnější, když obec vstoupí do svazku s jinými okolními obcemi a zpracují společný strategický plán rozvoje tohoto svazku.

V první, teoretické části diplomové práce byla pomocí deskriptivní analýzy a syntézy popsána problematika strategického plánování, rozvoje obcí a strategických plánů. Plynule na to navazuje analytická část, jejíž předmětem je hodnocení strategických plánů vybraných obcí s rozšířenou působností. Třináct vybraných obcí (zastupujících jednotlivé kraje, kromě hl. města Praha) byly podrobeny hodnocení jejich strategických plánů a to ze tří hledisek – z hlediska formálních náležitostí plánu, věcné náplně a uplatňovaných metod strategického plánování.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení postupů a výsledků strategického plánování v podmínkách vybraných obcí dle stanovených kritérií a vymezení stavu a podmínek uplatňování vybraných metod strategického plánování. K dosažení cíle byla ověřována hypotéza: *„Alespoň 60 % zkoumaných strategických plánů podrobených analýze plně vyhovuje stanoveným věcným a formálním parametrům.“*

Hodnocení strategických plánů bylo podpořeno dotazníkovým šetřením, jehož prostřednictvím obce odpovídaly na sedmnáct krátkých otázek týkající se problematiky strategického plánování a samotných plánů. Šetření se zúčastnilo dvanáct ze třinácti obcí.

Prvním hodnotícím kritériem byla formální stránka strategických plánů, kde bylo sledováno pět parametrů – a to aktuálnost, metoda zpracování, návaznost na další strategické dokumenty, projednávání s občany a aktualizace strategických plánů. Hodnocení se opíralo jak o výsledky z dotazníkového šetření, tak i o vlastní hodnocení. Všechny dvanáct strategických plánů po formální stránce vyhovuje, ovšem některé jen částečně. Největší problémy měly obce s prokázáním návaznosti na další strategické dokumenty, aktualizací plánů a s metodou zpracování, kdy polovina z nich zvolila buď komunitní, nebo expertní přístup.

K hodnocení věcné (obsahové) stránky strategických plánů byla využita metoda „SMART“. U strategických plánů bylo sledováno, zda jsou cíle specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Nejlépe si obce poradily se specifikací strategických cílů, určením odpovědnosti (akceptovatelností) a termínovaností. Naopak u měřitelnosti a reálnosti vyhořely. Pouze jedna třetina obcí měla stanovené indikátory rozvoje, z pohledu reálnosti – tedy financovatelnosti na tom byly podobně.

Při celkovém hodnocení (formální i věcné stránky) nejlépe dopadla města Příbram, Chrudim a Sokolov, jejichž plány můžeme označit jako kvalitní, nikoli ale jako stoprocentní. Naopak nejhůře dopadlo město Třinec, Klatovy, Vsetín a Šumperk. Plány těchto měst dosti pokulhávají u více kritérií, čímž se stávají nejen nereálnými (fiktivními), ale mohou být také zdrojem neúspěchu při žádostech o dotace na národní i nadnárodní úrovni.

Po zhodnocení těchto parametrů lze vyvrátit stanovenou hypotézu, neboť ačkoli některé obce disponují kvalitními plány, nevyhovují **plně** stanoveným kritériím. Jejich plány jsou ať už po formální či věcné stránce neúplné.

Vyústěním analytické části byla komplexní SWOT analýza, která shrnula zjištěné poznatky o kvalitách či slabinách hodnocených strategických plánů, navrhla příležitosti pro jejich vylepšení a upozornila na možná nebezpečí při plánování. Doporučením pro obce je větší využívání metod pro kvalitní zpracování strategických plánů – jako je metoda Balanced Scorecard nebo Management by Objectives, pomocí nichž jsou plány vyvážené a neopomíjejí jednu zásadní věc, a tou je měřitelnost cílů. Příležitostí pro obce je také zapojení se do Místní Agendy 21, poněvadž sledování stavu procesu MA21 může být využíváno jako podpůrný prostředek pro žádosti o granty EU a o podporu vybraných dotačních titulů. Většina pokročilých realizátorů této metody je pak sdružena v asociaci Národní síť Zdravých měst, která rozvíjí rozsáhlou metodiku na základě mezinárodních doporučení a zkušeností.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

BALÍK, Stanislav. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha: Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2908-4.

BÁRTEK, Jiří. *Základy správního práva, obecná část*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2004. 109 s. ISBN 80-248-0591-X.

BINEK, Jan a kol. *Rozvojové možnosti obcí*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2010. 52 s. ISBN 978-80-87147-29-0.

BOVAIRD, Tony and Elke LÖFFLER. *Public management and governance*. 2nd ed. London: Routledge, 2009. 400 s. ISBN 978-0-415-43042-5.

CIMBALNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.

DENHARDT, R. B., J. V. DENHARDT and T. A. BLANC. *Public Administration*. 7th ed. International Edition: Wadsworth, 2014. 464 p. ISBN 978-1285434018.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada Publishing, 1999. 178 s. ISBN 80-7169-750-8.

KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 297 s. ISBN 978-80-7357-910-4.

KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přeložil Marek ŠUSTA. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

KERLINOVÁ, Alena. *Strategický management. Vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 101 s. ISBN 978-80-7204-873-1.

KOČÍ, Roman. *Obecní samospráva v České republice: praktická příručka s judikaturou*. Praha: Leges, 2012. 240 s. ISBN 978-80-87576-28-1.

LEDNICKÝ, Václav. *Tvorba strategie územního celku*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2003. 143 s. ISBN 80-248-0468-9.

MAIER, Karel a kol. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada Publishing, 2012. 256 s. ISBN 978-80-247-4198-7.

PAVLÍK, Marek a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region*. Praha: Grada Publishing, 2014. 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.

PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 588 s. ISBN 978-80-7357-614-1.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.

PRŮCHA, Petr. *Místní správa*. Brno: Muni Press, 2011. 276 s. ISBN 978-80-210-5590-2.

PŮČEK, Milan a Vladimíra ŠILHÁNKOVÁ. *Strategické plánování a řízení obcí a regionů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha, 2014. 104 s. ISBN 978-80-87174-40-1.

ŠAŠEK, Pavel a Emil VACÍK. *Rozšíření využití metodiky Balanced ScoreCard v řízení výkonnosti organizací veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011. 160 s. ISBN 978-80-261-0078-2.

TRHLÍNOVÁ, K. Zuzana. *Partnerství v rozvoji obcí, měst a regionů*. Praha: Auditorium, 2014. 233 s. ISBN 978-80-87284-44-5.

VÁCLAVKOVÁ, Renáta a kol. *Efektivní řízení obce: strategie, marketing, projekty, veřejné zakázky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 160 s. ISBN 978-80-248-3614-0.

VAVROCHOVÁ, Simona a Petr KUŠ. *Územní samosprávné celky*. 2. vyd. Praha: Institut pro veřejnou správu, 2012. 119 s. ISBN 978-80-86976-26-6.

VRABKOVÁ, Iveta. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 164 s. ISBN 978-80-248-2939-5.

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy: teorie a praxe*. Přeložil František Ochraňa a kol. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

Elektronické dokumenty:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malý lexikon obcí České republiky 2014* [online]. [cit. 05. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2014-n-gdc2kaznu1>

DHV ČR. *Metodické a systémové zásady zpracování sektorových operačních programů* [online]. [cit. 15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.dhv.cz/regstrat/NRPs/MetSOP/P1.htm>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020* [online]. [cit. 15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/08e2e8d8-4c18-4e15-a7e2-0fa481336016/SRR-2014-2020.pdf?ext=.pdf>

NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST. *Členové NSZM* [online]. [cit. 06. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.nszm.cz/index.shtml?apc=r2087231t>

OBČANSKÁ SPOLEČNOST. *Strategické plánování* [online]. [cit. 05. 3. 2015]. Dostupné z: <http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=1921880>

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MŽP K MA21. *Základní informace o MA21* [online]. [cit. 16. 3. 2015]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/ZákladníinformaceoMA21/tabid/85/language/cs-CZ/Default.aspx>

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MŽP K MA21. *Databáze MA21-prohlížení* [online]. [cit. 06. 4. 2015]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/ZákladníinformaceoMA21/tabid/85/language/cs-CZ/Default.aspx>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA ČESKÁ LÍPA. *Strategický plán rozvoje města Česká Lípa*. [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.mucl.cz/cz/urad-a-samosprava/strategicke-dokumenty/dulezite-dokumenty-mesta-ceska-lipa/strategicky-plan-mesta-ceska-lipa/>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA CHRUDIM. *Strategický plán rozvoje města*. [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.chrudim.eu/mesto/strategicke-dokumenty/strategicky-plan-rozvoje-mesta.html>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA KLATOVY. *Komunitní plán sociálních služeb a služeb návazných na Klatovsku* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.klatovy.cz/mukt/user/kplanovani/2014/kplan2014-2019.pdf>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA LITOMĚŘICE. *Strategický plán rozvoje města 2012* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: <https://www.litomerice.cz/strategicky-plan>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA PŘÍBRAM. *Strategický plán rozvoje města Příbram na období let 2014-2020* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.pribram.eu/mesto-pribram/rozvoj-mesta-a-uzemni-plan/strategicky-plan-rozvoje-mesta-pribram-na-obdobi-let-2014-2020.html>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA SOKOLOV. *Program rozvoje* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.sokolov.cz/urad/odbory/odbor_rozvoje_mesta/program-rozvoje-mesta-26515

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA ŠUMPERK. *Strategické dokumenty* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.sumperk.cz/cs/podnikatel/strategicke-dokumenty-1.html>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA TÁBOR. *Strategický plán rozvoje města Tábor* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.taborcz.eu/dp/id_ktg=1751&p1=26168

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA TRUTNOV. *Strategický plán* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.trutnov.cz/mestsky-urad/strategicky-plan>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA TŘEBÍČ. *Strategie rozvoje města* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.trebic.cz/strategie-mesta/ds-1282/p1=9499>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA TŘINEC. *Strategický plán rozvoje* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: http://trinecko.cz/plany/strategicky_plan/Strategicky_plan_2014-2020.pdf

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA VSETÍN. *Strategické rozvojové dokumenty* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/strategicke-rozvojove-dokumenty/ds-12766/p1=6911>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA ZNOJMO. *Dokumenty města Znojma* [online]. [cit. 28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/mesto-a-samosprava/ms-60179/p1=60179>

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MŽP K MA21. *Základní informace o MA21* [online]. [cit. 16. 3. 2015]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/ZákladníinformaceoMA21/tabid/85/language/cs-CZ/Default.aspx>

Ostatní:

HUČKA, Miroslav a Alois KUTSCHERAUER. *Příprava, tvorba a realizace strategických plánů obcí a mikroregionů*. Ostrava, 2006. Metodická příručka. VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta.

KONEČNÝ, Miloslav a Markéta GREGUŠOVÁ. *Strategický management: učební text*. Ostrava, 2012. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.

PERLÍN, Radim a Ivan BÍČÍK. *Strategický plán mikroregionu*. Praha, 2006. Metodická příručka. Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy v Praze.

HAŠEK, Z. M. ŠUSTA a M. PŮČEK. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. Praha, 2006. Výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006. Národní informační středisko pro podporu jakosti.

Zákony:

Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38, s. 1737-1764. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Zákon č. 129 ze dne 12. dubna 2000 o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38, s. 1765-1782. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Zákon č. 248 ze dne 29. června 2000 o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3549- 3554. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=248/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 314 ze dne 13. června 2002 o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6630- 6633. Dostupný také z: < http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=314/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Seznam zkratek

BSC	-	Balanced Scorecard
CHR	-	Chrudim
ČSÚ	-	Český statistický úřad
ČR	-	Česká republika
EU	-	Evropská unie
KLA	-	Klatovy
LIT	-	Litoměřice
MA21	-	Místní Agenda 21
MBO	-	Management by Objectives
MMR	-	Ministerstvo pro místní rozvoj
NSZM	-	Národní síť zdravých měst
ORP	-	Obec s rozšířenou působností
OÚ	-	Obecní úřad
OSN	-	Organizace spojených národů
PŘÍ	-	Příbram
SO	-	Správní obvod
SOK	-	Sokolov
ŠUM	-	Šumperk
TÁB	-	Tábor
TRU	-	Trutnov
TŘE	-	Třebíč
TŘI	-	Třinec
ÚSC	-	Územní samosprávný celek
VSE	-	Vsetín
ZNO	-	Znojmo

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2015

.....
Bc. Soňa Szotkowská

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Strategická mapa města Vsetína

Příloha č. 2 – Postup při zavádění strategie pomocí BSC

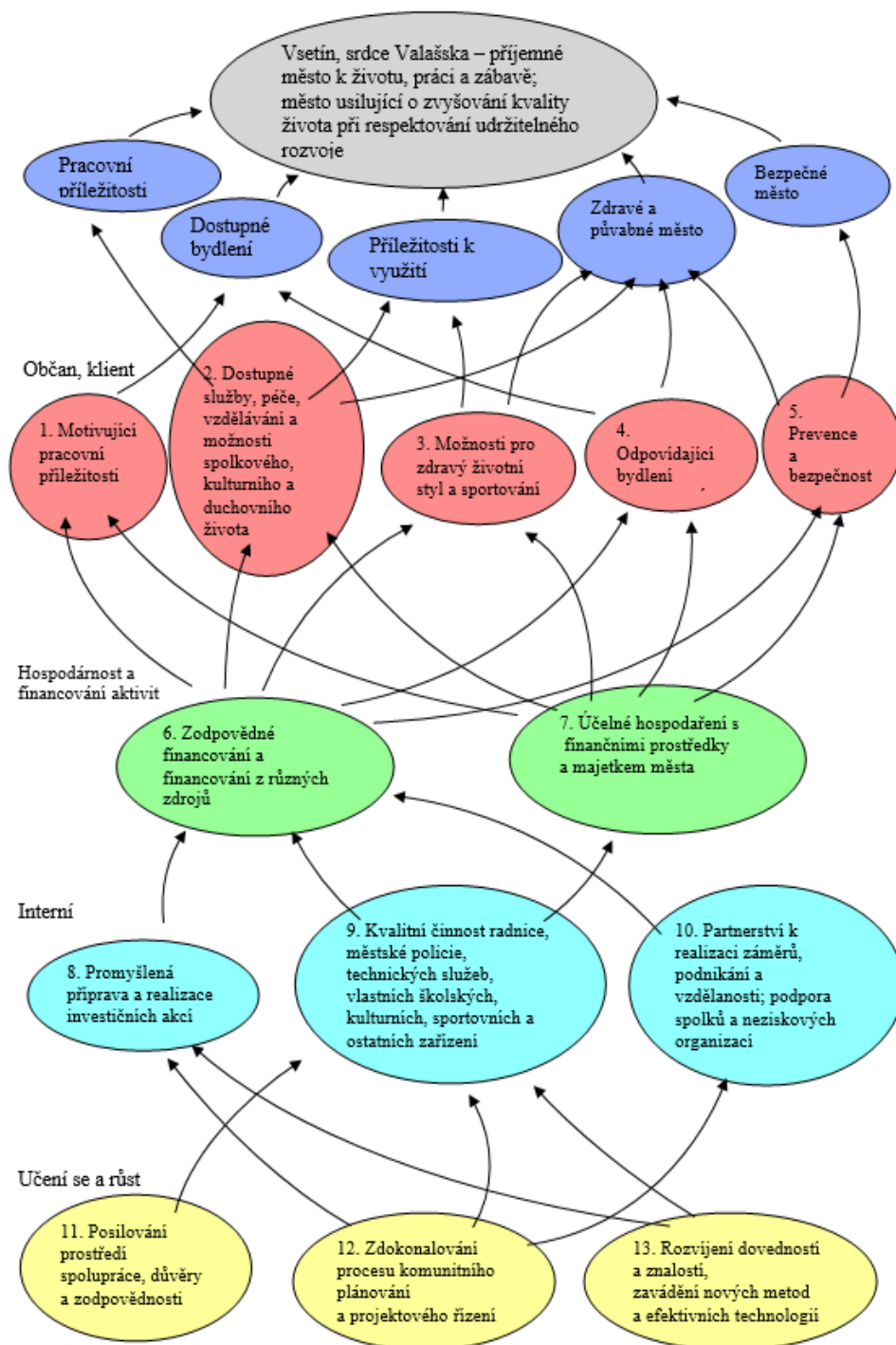
Příloha č. 3 – Podrobný přehled vybraných obcí

Příloha č. 4 – Dotazník – Strategické plánování rozvoje v podmínkách obcí

Příloha č. 5 – Hodnocení formální stránky strategických plánů

Příloha č. 6 - Hodnocení strategických cílů metodou SMART

Příloha č. 1 Strategická mapa města Vsetína



Zdroj: OFICIÁLNÍ WEB MĚSTA VSETÍNA: Strategie města Vsetína zpracována dle metody Balanced Scorecard (BSC), [online].

Příloha č. 2 Postup při zavádění strategie pomocí BSC

Číslo	Krok	Popis kroku
1.	Rozhodnutí o zavedení strategie pomocí BSC	stanovení rozsahu zavedení, naplánování postupu zavedení a vytvoření nezbytných podmínek
2.	Provedení revize všech strategických dokumentů a zajištění jejich vzájemného souladu	provedení potřebných analýz (SWOT, finanční), shromáždění potřebných dat, potvrzení vize a strategií, prověření účelnosti všech strategických dokumentů, vyřešení nepotřebných a protichůdných dokumentů
3.	Sestavení strategické mapy	projednání se všemi zainteresovanými stranami, zohlednění všech priorit, cílů
4.	Sestavení souboru měřítek (indikátorů)	sestavení vyváženého souboru měřítek pro jednotlivá témata strategické mapy
5.	Stanovení metodiky měření indikátorů	stanovení odpovědnosti, cílových hodnot; k jednotlivým měřítkům se obvykle sestavují karty indikátorů (stanovena odpovědnost za naplnění, měřítka a získání dat, metodika měření, četnost měření)
6.	Schválení strategické mapy a indikátorů	důležité je stanovit, kdo tyto dokumenty schvaluje
7.	Rozložení na útvary a jednotlivce	přenesení měřítka na nižší úroveň, např. BSC úřadu rozložíme na BSC odboru, každý útvar i jednotlivec musí znát svůj podíl, kterým přispívá ke strategii
8.	Měření a hodnocení	zahájení měření a pravidelné vyhodnocování výsledků, ocenění úspěchu
9.	Propojení s odměňováním	klíčový prvek pro naplnění strategie
10.	Sestavení akčních plánů	sestavení plánu opatření (nebo akčních plánů) k dosažení cílů a jejich provedení
11.	Vyhodnocení a opakování postupu	vyhodnocení výsledků a v případě potřeby provedení potřebných úprav mapy, měřítek, metodik, odpovědností

Zdroj: PŮČEK M., ŠILHÁNKOVÁ V. Strategické plánování a řízení obcí a regionů, (2014, s. 80), vlastní zpracování.

Příloha č. 3 Podrobný přehled vybraných obcí

	Název obce	Okres	Kraj	Název strategického dokumentu	Počet obyvatel
1.	Česká Lípa	Česká Lípa	Liberecký	Strategický plán města Česká Lípa	36 805
2.	Chrudim	Chrudim	Pardubický	Strategický plán rozvoje města Chrudimě - Akční plán pro roky 2012-2015	22 996
3.	Klatovy	Klatovy	Plzeňský	Strategie rozvoje města Klatovy 2010-2015	22 367
4.	Litoměřice	Litoměřice	Ústecký	Strategický plán rozvoje města Litoměřice - Aktualizace 2012	24 136
5.	Příbram	Příbram	Středočeský	Strategický plán rozvoje města Příbram na období let 2014-2020	33 450
6.	Sokolov	Sokolov	Karlovarský	Strategický plán udržitelného rozvoje Sokolova na roky 2011-2025	23 879
7.	Šumperk	Šumperk	Olomoucký	Strategie města Šumperka na léta 2014-2020	26 806
8.	Tábor	Tábor	Jihočeský	Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020	34 858
9.	Trutnov	Trutnov	Královéhradecký	Strategický plán - aktualizace r. 2008-2009	30 808
10.	Třebíč	Třebíč	Kraj Vysočina	Strategický plán rozvoje města Třebíče pro období 2012-2015	37 095
11.	Třinec	Frýdek-Místek	Moravskoslezský	Strategický plán města Třince pro období 2014-2020	36 077
12.	Vsetín	Vsetín	Zlínský	Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska na roky 2011-2015	26 668
13.	Znojmo	Znojmo	Jihomoravský	Strategický plán rozvoje města Znojma do roku 2015	33 805

Zdroj: oficiální webové stránky jednotlivých obcí, vlastní zpracování.

Dotazník – Strategické plánování rozvoje v podmínkách obcí

Vážení respondenti,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku zabývajícího se problematikou strategických plánů v podmínkách obcí s rozšířenou působností. Dotazník je rozesílám vybraným obcím v rámci celé České republiky a jeho výsledky budou podkladem pro vypracování analytické části mé diplomové práce. Dotazník se skládá z 17-ti krátkých otázek, které Vám nezaberou více než 5 minut.

- 1. Uved'te prosím název obce:**

- 2. Je součástí organizační struktury městského úřadu ve Vaší obci organizační útvar (např. odbor, oddělení či samostatný úsek) rozvoje, který by se problematikou strategického plánování zabýval?**
 - ☐ Ano
 - ☐ Ne

- 3. Jsou aktuální strategické dokumenty (včetně jejich součástí – např. akční plány) volně dostupné na internetových stránkách obce?**
 - ☐ Ano
 - ☐ Ne
 - ☐ Nevím

- 4. Jsou občané v obci informováni o tvorbě strategických dokumentů a jejich aktualizací?**
 - ☐ Ano
 - ☐ Ne

- 5. Pokud ano, uveďte jakými prostředky:**
 - ☐ místní rozhlas
 - ☐ místní zpravodaj
 - ☐ tzv. snídane s novináři (pravidelné schůzky s novináři na různá témata)
 - ☐ internetové stránky obce
 - ☐ veřejné slyšení
 - ☐ úřední deska (ve fyzické podobě)
 - ☐ jiné:.....

6. Jsou občané zapojováni do jednotlivých procesů strategického plánování? Pokud ano, uveďte jakým způsobem:

- ☐ dotazníky
- ☐ ankety
- ☐ rozhovory
- ☐ jednání u kulatého stolu
- ☐ workshopy
- ☐ konference
- ☐ jiné:.....
- ☐ nejsou zapojováni

Nyní budou následovat otázky týkající se samotného strategického plánu:

7. Uveďte, na jaké období je aktuální strategický plán obce sestaven?.....

8. Kdo byl zpracovatelem strategického plánu?

- ☐ zaměstnanci obecního úřadu (tzv. komunitní přístup – externí tým v roli konzultanta)
- ☐ odborná firma (tzv. expertní přístup – zpracování externí firmou s malým zapojením zadavatele - obce)
- ☐ kombinace - participace obou stran

9. Jsou v rámci strategického plánování respektovány priority krajských rozvojových dokumentů?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

10. Obsahuje strategický plán (popř. akční plán) finanční rámec, resp. předpokládané náklady a vazbu na rozpočet obce?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

11. Jsou za plnění jednotlivých cílů (priorit) určeny odpovědné osoby (odbory)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

12. Dochází k pravidelné aktualizaci strategického plánu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

13. Pokud jste uvedli, že ano, v jak dlouhém časovém horizontu?.....

14. Je zpracován aktuální akční plán? (ať už je součástí strategického plánu či je samostatným dokumentem)

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

15. Dochází k vyhodnocování naplňování stanovených cílů v praxi? Resp. obsahuje dokument v rámci implementace kritéria vyhodnocení naplňování strategického plánu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

16. Setkali jste se při plánování s metodou Balanced Score Card? Víte o co se jedná?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

17. Využívá obec tuto metodu při strategickém plánování?

- ☐ Ano, využívá
- ☐ Ne, nevyužívá
- ☐ Nevyužívá, ale plánuje

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5 Hodnocení formální stránky strategických plánů

	1. AKTUÁLNOST	2. METODA ZPRACOVÁNÍ	3. PROPOJENOST	4. PROJEDNÁVÁNÍ (informování - zapojování)	5. AKTUALIZACE
Chrudim	2004-2015	odborná firma	ANO (i v plánu)	ANO - ANO	ANO - 3 roky
Klatovy	2010-2015	zaměstnanci OÚ	ANO (v plánu neuvedeno)	ANO - NE	ANO - 5 let
Litoměřice	2012-2030	kombinace	ANO (i v plánu)	ANO - ANO	ANO - dle potřeby
Příbram	2014-2020	odborná firma	ANO (i v plánu)	ANO - ANO	ANO - 2 roky
Sokolov	2011-2025	kombinace	ANO (v plánu neuvedeno)	ANO - ANO	ANO - 2 roky
Šumperk	2014-2020	kombinace	ANO (v plánu neuvedeno)	ANO - ANO	ANO - dle potřeby
Tábor	2014-2020	kombinace	ANO (v plánu neuvedeno)	ANO - ANO	ANO - dle potřeby
Trutnov	2009-2014; 2015 akt.	kombinace	ANO (v plánu neuvedeno)	ANO - NE	ANO - cca 5 let (granty)
Třebíč	2012-2015	zaměstnanci OÚ	ANO (i v plánu)	ANO - ANO	ANO - 4 roky
Třinec	2014-2020	odborná firma	ANO (v plánu neuvedeno)	ANO - ANO	NE
Vsetín	2011-2015	kombinace	ANO (i v plánu)	ANO - ANO	NE
Znojmo	do r. 2015	zaměstnanci OÚ	ANO (i v plánu)	ANO - ANO	ANO - dle potřeby

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Příloha č. 6 Hodnocení strategických cílů metodou SMART

	váha	Chrudim	Klatovy	Litoměřice	Příbram	Sokolov	Šumperk	Tábor	Trutnov	Třebíč	Třinec	Vsetín	Znojmo	Celkem
S	0,2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	0,93
M	0,2	5	1	1	5	1	5	1	5	1	1	1	1	0,46
A	0,2	5	3	3	5	5	1	5	5	5	3	1	5	0,76
R	0,2	3	2	1	5	5	1	2	3	1	3	1	5	0,53
T	0,2	5	2	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	0,68
Celkem	x	0,92	0,52	0,44	1	0,84	0,52	0,72	0,92	0,52	0,6	0,36	0,76	x

Zdroj: vlastní zpracování